

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ZÁKLADNÍ ŠKOLA NA CESTĚ K UČÍCÍ SE ORGANIZACI (PRIMARY SCHOOL TOWARDS LEARNING ORGANISATION)

Mgr. Kateřina Navrátilová

Vedoucí práce:	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.
Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Základní škola na cestě k učící se organizaci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, 31. 3. 2015

.....

Děkuji paní PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za vedení bakalářské práce a za cenné rady, informace a připomínky, které přispěly k jejímu vypracování.

Děkuji také Všem, kteří mě za celou dobu studia podporovali. Nejzřejmější dík patří řediteli základní školy v okrese Hradec Králové, který mi poskytnul data, potřebné materiály a umožnil na jeho základní škole provádět výzkum.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá konceptem učící se organizace a firemní kulturou organizace. Hlavními výzkumnými metodami jsou dotazníková šetření, rozhovory a pozorování. Cílem práce je posoudit, zda ředitelé základních škol v okrese Hradec Králové využívají implementace konceptu učící se organizace ve strategii řízení a vedení. Získaná data jsou použita pro porovnání základních škol v dané lokalitě. Následné vyhodnocení dat umožňuje stanovit základní školu, která konceptu učící se organizace opravdu využívá. Aktivitu vzájemného učení identifikované ve sledované základní škole slouží k vytvoření projektu zpracovaného s využitím metodiky Tiché (2005). Cílem projektu v závěru práce je poskytnout ostatním základním školám prakticky využitelné návrhy na změny s cílem dosáhnout statusu učící se organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

učící se organizace, charakteristika učící se organizace, organizační učení, pět disciplín Petera M. Sengeho, firemní kultura

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the concept of learning organisation and the corporate culture of organization. The main methods of research are surveys, interviews and observations. The aim of this thesis is to assess if headmasters of primary schools in the district of Hradec Králové apply the implementation of concept of learning organization into the strategy of management and leadership. Acquired datas are used to compare primary schools in the specified location. Subsequent evaluation enables to define the primary school, which really draws on the concept of learning organization. Activities of mutual learning identified in the specified primary school are used for making the project that is made using Tichá's methodology (2005). The aim of the project in the conclusion of thesis is to provide other primary schools with materials that can be used in practice in order to reach the status of learning organization.

KEYWORDS

learning organization, characteristics of a learning organization, organizational learning, five disciplines Peter M. Senge, corporate culture

OBSAH

1	ÚVOD.....	6
TEORETICKÁ ČÁST.....		9
2	UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	9
2.1	Vymezení učící se organizace	9
2.2	Organizační učení.....	11
2.3	Charakteristiky učící se organizace	13
2.4	Pět disciplín „Učící se organizace“	14
2.5	Možné poruchy, rizika.....	18
2.6	Souvislost učící se organizace a firemní kultury.....	19
3	KULTURA ORGANIZACE	21
3.1	Kultura	21
3.2	Firemní kultura	21
3.2.1	Vymezení a význam firemní kultury.....	22
3.2.2	Prvky a struktura firemní kultury	23
3.2.3	Firemní kultura a výkonost organizace	25
3.2.4	Předpoklady úspěšné firemní kultury.....	26
3.2.5	Faktory ovlivňující kulturu organizace	28
3.2.6	Analýza firemní kultury.....	29
3.2.7	Tvorba změny firemní kultury	31
3.3	Kultura školy.....	32
VÝZKUMNÁ ČÁST.....		35
4	METODIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	35
4.1	Cíl šetření, postup šetření	35
5	ANALÝZA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE	37
5.1	Obecná data ke zpracování dotazníků	37
5.2	Dotazník 1 – Identifikační údaje	38
5.3	Dotazník 2 - Současný stav organizace.....	41
5.4	Dotazník 3 – Učení v organizaci.....	44
5.5	Dotazník 4 - Učení podporující kulturu organizace.....	46
5.6	Dotazník 5 - Postoj k riziku.....	48
5.7	Dotazník 6 - Pracovní prostředí.....	49
6	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ ZÁKLADNÍ ŠKOLY	51
6.1	Základní škola F, Hradec Králové.....	51
7	METODIKA A ANALÝZA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ DOTAZNÍKU KILMANN-SAXTONOVY KULTURNÍ MEZERY.....	54
7.1	Metodika výzkumného šetření dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery.....	54
7.2	Analýza výzkumného šetření dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery.....	54
7.3	Vyhodnocení otázek č. 9 A 14	56
8	PROJEKTOVÝ PLÁN ZÁKLADNÍ ŠKOLY VYPLÝVAJÍCÍ Z KONCEPTU UČÍCÍ SE ORGANIZACE	59
8.1	Využití charakteristik učící se organizace v praxi.....	60
9	ZÁVĚR	71
SEZNAM LITERATURY		74
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ		76
SEZNAM OBRÁZKŮ		77
SEZNAM TABULEK.....		77
SEZNAM GRAFŮ		78
SEZNAM PŘÍLOH.....		79

1 ÚVOD

V předešlých deseti letech zaznamenalo řízení školské soustavy v České republice zásadní změny vyvolané podstatnými celospolečenskými trendy v tržním prostředí. Dále došlo k obavám z budoucnosti, což změnilo způsob uvažování dětí a dospělých o vzdělávání a školství. Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020 spatřuje nejvýraznější přeměnu českého školství v podobě decentralizace školství, jejímž logickým důsledkem je vyšší autonomie škol. Česká společnost tím uvolnila prostor pro inovace a participaci všech aktérů. Domnívám se tedy, že je nutné pozměnit vize škol a školských zařízení směrem k fungujícímu strategickému řízení. Škola by měla být vzdělávací organizací, kde se lidé budou učit nejen znalosti a dovednosti, ale i občanské a společenské postoje, formulovat sebedůvěru a vytvářet demokratickou společnost.¹

Myslím si, že záměrem společnosti je tedy nutně vytvořit systém, v němž by se lidé na všech úrovních organizace učili, hledali nové způsoby myšlení a jednání. Získané schopnosti by nepřetržitě přizpůsobovali měnícím se podmínkám. Senge (2007) uvádí, „*právě propast mezi současností a budoucností je zdrojem energie. Pokud propast neexistuje, není potřeba žádných akcí, které směřují k vizi. Ve skutečnosti, propast je tím pravým zdrojem kreativní energie.*“² Je nutné změny z vnějšího prostředí nepovažovat za problémy, ale za konkurenční výzvy organizace. V učení nejde jen o učení jednotlivců, ale především o procesní a kvalifikační rozvoj organizace jako celku.³

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretickou část tvoří práce dvě stěžejní kapitoly - koncept učící se organizace a firemní kultura. Cílem teoretické části bakalářské práce je představit koncept učící se organizace od nejvýznamnějších autorů Tiché (2005) a Sengeho (2009), dále definovat klíčové pojmy firemní kultury od tvůrců Šiguta (2004), Urbana (2006) a Světlíka (1996). Koncept učící se organizace představuje principy integrovaného vzdělávání, čímž dochází k změně příslušné firemní kultury k inovativnosti a sdílnosti na úrovni jednotlivců, týmů a organizace.

¹ Srov. [online]. [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <http://www.vzdelavani2020.cz/clanek/12/aktualni-dokumenty.html>.

Srov. BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*, s. 11 - 15.

² SVOBODA, M. *Citáty slavných osobností [online]*. 2007 - 2015. [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/senge/>.

³ SENGE, P. M.. *Pátá disciplína – Teorie a práce učící se organizace*, s. 26 - 28.

V neposlední řadě je cílem práce vzbudit zájem o koncept učící se organizace a poukázat na možné cesty ke změně ve firemní kultuře, a tak vytvořit konkurenční výhodu základních škol. Základní škola ve smyslu firemní kultury je chápána jako komplex kolektivně sdílených norem a hodnot, které výrazně působí na pracovní jednání zaměstnanců a do značné míry určuje úspěšnost organizace. Uvědomění si současného stavu firemní kultury je poté principem pro dosažení a budování organizace. Souvislost firemní kultury, učící se organizace a vzdělání v organizaci je nepochybná. Zásadní úlohu v tomto procesu sehrává management organizace.⁴

V praktické části se zabývám realizovaným průzkumem zaměřeným na diagnostiku základních škol v okrese Hradec Králové směrem k učící se organizaci. V nejlépe sebehodnocené základní škole v okrese Hradec Králové realizuji analýzu současné situace a pracovně-kulturního prostředí. Analýzu organizace provádím prostřednictvím dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery, pozorování a osobních rozhovorů s personálem základní školy. Poskytnutá šetření mi slouží k vytvoření projektového plánu pro základní školy, které počátečním šetření dosahovaly nedostatečných výsledků. Projektový plán je realizován na charakteristikách učící se organizace, dále obsahuje doporučení a návrhy zdokonalení, které budou vést k vytvoření učící se organizace, vycházející z teoretických znalostí o učící se organizaci. Návrh organizačních změn ve vybrané základní škole umožňuje posun i ostatních základních škol směrem k učící se organizaci.

Prostředkem k dosažení cílů praktické části je realizovat pilotáž souboru dotazníkového šetření Tiché, kde jsou osloveni studenti 1. a 2. ročníku Školského managementu UK v Praze, kteří zastávají funkci ředitel(ka) základní školy. V závislosti na provedené pilotáži modifikovat dotazníkové šetření Tiché (2005). Cílem práce je posoudit, zda ředitelé základních škol v okrese Hradec Králové využívají implementace konceptu učící se organizace do své strategie řízení a vedení.

⁴ Srov. TICHÁ, I. *Učící se organizace*, s. 8 - 13.

Srov. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*, s. 9 - 10.

Dalším nástrojem práce je analýzou výsledků dotazníkového šetření určit nejlépe samo hodnocenou základní školu. Ve sledované základní škole následně provést dotazníkové šetření Kilmann - Saxtonovy kulturní mezery, uskutečnit rozhovory a pozorování s personálem základní školy. Na základě charakteristik učící se organizace vytvořit podrobný projekt vzdělávacích činností základní školy. Závěrem bakalářské práce bude potvrzení či vyvrácení hypotézy, že analyzované základní školy v okrese Hradec Králové nevyužívají principy, na kterých stojí učící se organizace.

TEORETICKÁ ČÁST

2 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Současnou společnost můžeme prezentovat jako hektickou a ekonomicky nestálou. Pro organizace to znamená rychlé změny ve vedení společnosti, které povzbuzují podnik k vytvoření adaptabilního konceptu. Podniky, jež dokáží předpovídat, umí se přizpůsobit, rozvinout svůj potenciál znalostí ve světě konkurence a výkonnosti dosáhnou svých cílů. Nestabilní doba se domáhá pouze organizací vnímaných jako celek s aktivním učením svých pracovníků, kteří jsou angažováni se vzdělávat a nepřetržitě hledat příležitosti ke zlepšení.⁵

2.1 VYMEZENÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Neexistuje ucelená definice, teorie a charakteristika učící se organizace. Po hlubším poznání problematiky musíme konstatovat, že v 21. století je pojem učící se organizace stále spjat s nejvýznamnějším autorem, a tím je Peter M. Senge. Svůj bestseller „*The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*“ („*Pátá disciplína – Umění a praxe učící se organizace*“), jenž napsal v roce 1990, je stále inspirujícím dílem, a mnozí světoví tvůrci stále z jeho poznatků čerpají. Toto tvrzení dokládáme hodnocením magazínu Harvard Business Review, který ocenil knihu Pátá disciplína, jako jednu z klíčových obchodních knih dvacátého století. Dále zmiňujeme označení Petera M. Sengeho Business Week v roce 2001 za jednu z deseti nejvlivnějších světových autorit v oboru managementu.

Senge (2009) se ve své knize zaměřuje na návody a doporučení pro organizace, jak změnit nepružnou, zkostratělou strukturu v lehčí a adaptabilnější systémy. Senge je přesvědčen, že v budoucnosti vyniknou organizace, které dokáží ke svému profitu využít soustředěného zaujetí lidí na všech organizačních úrovních, kteří nepřetržitě rozšiřují svoje schopnosti. Učící se organizaci Senge vnímá, jako pracovní místo, kde jsou pěstovány nové a objevné způsoby myšlení, a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.⁶

⁵ Srov. MÜLLER, D. a kol. *Kultura organizace je cestou ke strategii*, s. 248 - 249.

⁶ Srov. SENGE, P. M. *Pátá disciplína – Teorie a práce učící se organizace*, s. 21-22.

Myšlenky Sengeho se staly inspirací pro naši nejvýznamnější českou autorku zabývající se učící se organizací Ivanu Tichou, která představuje knihu s názvem „*Učící se organizace*“. Tichá (2005) ve své publikaci zdůrazňuje tvorbu firemní kultury, zaměřuje se na zavádění zásad učící se organizace, které staví do popředí kvalitu znalostí a loajalitu zaměstnance. Druhým podnětným mentorem, jež vlivnil, je Chrise Argyris, jenž v roce 1978 napsal bestseller „*Organizační učení*“. Tichá využívá též vymezení Karen Watkins a Viktoria Marsick, jenž považujeme v tomto směru za nejpřesnější. Zde je již učící se organizace vymezena jako strategický a setrvalý proces, při kterém dochází k učení na úrovni organizace, týmů a jednotlivců. V takovéto organizaci je paralelně rozvíjena inovace a sdílnost zabudovaného systému, v nichž dochází ke kolektivní změně.⁷

Koubek (1997) chápe učící se organizaci velmi podobně jako Watkins. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v moderní společnosti neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí neustále prohlubovat své znalosti a dovednosti. Kloubek dává do souvislosti učící se organizaci jako prostor, kde se lidé vzdělávají a formulují své pracovní schopnosti, kombinuje tedy význam učící se organizaci s pojmem celoživotní proces. Základním zákonem podnikání současnosti je flexibilita a připravenost na změny. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků stává jedním z nejdůležitějších úkolů podnikové personální práce, tvrdí Kloubek. Je nutné formovat širší rejstřík znalostí a dovedností, pracovníka rozvíjet, vytvářet také jeho osobnost, hodnotovou orientaci a přizpůsobovat jeho kulturu, kulturu dané organizace. Kloubek uvádí, že právě tímto způsobem je poté možné formovat flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.⁸

Častorál (2008) koriguje výše uvedené vymezení spíše jako živý systém, jež disponuje schopnostmi učit se, vyvíjet a obnovovat. Kdybychom toto připodobnění využili do všech jeho důsledků, museli bychom respektovat skutečnost, že růst se v určitém věku zastaví. Analogie živých systémů a poznání jejich mechanismů slouží v tomto případě pouze k inspiraci na cestě učení a dalšího zdokonalování.⁹

⁷ Srov. TICHÁ, I. *Učící se organizace*, s. 58 - 63.

⁸ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 206 - 207.

⁹ Srov. ČASTORÁL, Z. *Strategický znalostní management a učící se organizace*, s. 11 - 12.

Vymezení učící se organizace jako „živého systému“, dává do souvislosti Tureckiová (2004). Formuluje učící se organizaci prostřednictvím „lidského kapitálu“. Koncepce učící se organizace se vzdělává skrze všechny svoje pracovníky. Ti nabývají nové znalosti, dovednosti a vědomosti nejen pro sebe, ale účelně pro úplně celou organizaci. V podstatě díky nim vzrůstá snaha změnit již zažitě pracovní návyky a rozvíjí se jiná firemní kultura zaměřená na organizační učení. Tureckiová zdůrazňuje, že v důsledku tento proces umožňuje, že není rozvíjen pouze jednotlivec, ale postupně dochází i k rozvoji ostatních členů organizace.¹⁰

Pro přehlednější komparaci různých vymezení nabízíme stručný přehled Adamce (2010). Na základě odborné literatury českých i zahraničních tvůrců analyzoval ideové struktury učící se organizace, které se opírají o klíčové pojmy. Z obsahové analýzy pozorujeme, že většina autorů používá podobné názvosloví, jímž vyjadřují základní stavební kameny, na kterých by měla organizace vycházející z tohoto konceptu stát. Průnikem základních pojmů většiny autorů definujeme znaky učící se organizace. Navrhujeme tyto, proaktivní kultura, podpora učení se, rozvoj lidského potenciálu vedoucí k osobní dokonalosti, utváření týmů a týmová práce, jasná a sdílená vize a systémový přístup. K nahlédnutí nabízíme v PŘÍLOZE 1.¹¹

2.2 ORGANIZAČNÍ UČENÍ

Organizační učení, jak již bylo uvedeno výše, je úzce spjato s učící se organizací. Tichá (2005) analyzuje názory tvůrců do obecného vymezení. Definiuje učení jako proces, jenž začíná u rozpoznání problému jednotlivých akcí, přes stanovení jeho důvodů, řešení a přezkoušení východisek. Vychází z jednoduchého vymezení učení jako „*způsobu, kterým se měníme ve vztahu k minulému stavu.*“¹² To můžeme zdokonalovat prostřednictvím základních druhů (typů) učení - získávání znalostí (co se učíme), získávání dovedností (jak se učíme), osobnostní rozvoj (učit se, jak co nejvíce využít vlastní potenciál), společné bádání (učit se, jak dosahovat cílů společně).

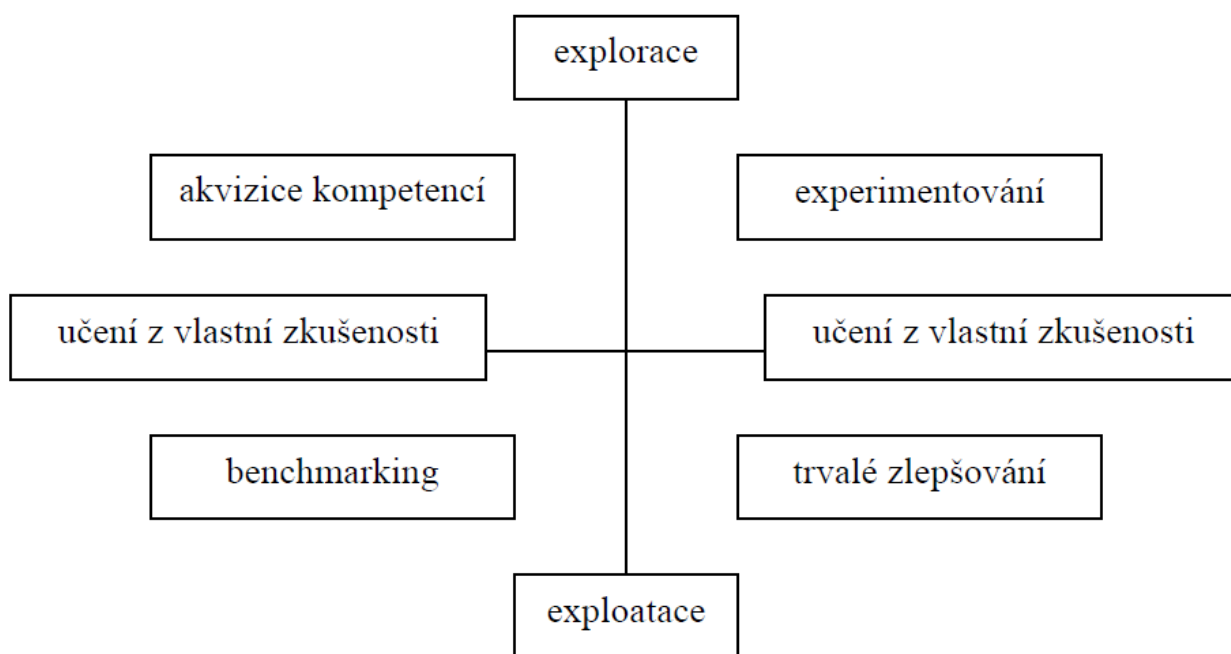
¹⁰ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 109.

¹¹ Srov. ADAMEC, J. *Základní principy koncepce učící se organizace a jejich přijímání*, s. 5.

¹² TICHÁ, I. *Učící se organizace*, s. 17.

Tichá přitom využívá vymezení Kima (1993). Podle uvedeného teoretika probíhá proces učení ve stále se opakujících cyklech. Cyklus učení opírá o čtyři základní pojmy, jsou to zkušenosti, reflexe, zobecnění a ověřování. Tichá se připojuje ke Kimovu názoru, že k nejúčinnějšímu učení je možné dosáhnout v rámci období získávání zkušeností. V zaměstnání můžeme získávat konkrétní zkušenosti propojením se společenskými interakcemi. Na základě této reflexe vytváříme koncepce, tato pojetí zkoušíme v praxi a nabýváme tak nové zkušenosti a tuto etapu opakujeme.¹³

Wheelwright (1993) modifikuje organizační učení jako „cyklus učení, které není ukončeno dřív, než je výsledný poznatek uplatněn v praxi. Poznatky získané prostřednictvím procesu učení musí být vtěleny do nových postupů, změn zařízení, změn informačních systémů nebo výcviku lidí.“¹⁴



Obr. 1 - Styly organizačního učení¹⁵

¹³ Srov. TICHÁ, I. *Učí se organizace*, s. 16 - 57.

¹⁴ HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C., CLARK, K. B. *Dynamická výroba – vytváření učící se organizace*, s. 35.

¹⁵ TICHÁ, I. *Učí se organizace*, s. 69.

2.3 CHARAKTERISTIKY UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Pojem učící se organizace pochází z Anglie. Toto pojetí můžeme označovat jako přístup k rozvoji organizace. Lukášová s Raisem (2004) takto vystihují ideální stav, ke kterému by měly organizace, jež ji využívají, směřovat. Myšlenka vychází ze záměru stát se efektivní, tj. systematicky se rozvíjející organizací, kde musí být všichni pracovníci schopni se učit. Podstatnou složkou je vtažení jedinců do dění, plánování rozvoje firmy, vzdělávání a motivace. Vytrvalé vzdělávání by mělo být integrováno do denních aktivit. Jsou to konkrétní lidé, kteří vytvářejí formu učící se organizace v praxi, proto rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání je v učící se organizaci předností.¹⁶

Tichá (2005) uvádí charakteristiky učící se organizace v jednotlivých podnikových oblastech. Charakteristiky učící se organizace využíváme podrobněji ve výzkumné části bakalářské práce, a proto budou vysvětleny posléze. Učení jako *element formulace strategie* fixuje zpětnou vazbu jako součást taktiky celého podniku a učení je strukturované začleňováno do koncepce podniku. Vedoucí pracovníci, kteří stanovují strategii firmy promýšlejí postupy tak, aby přímo umožňovaly zaměstnancům učit se. V organizaci je zavedený *participativní přístup*, kdy se všichni (většina) členů organizace podílí na vytváření taktiky podniku, která respektuje zájmy všech skupin. Právě zaměstnanci jsou schopni vytvořit určité kroky ke zlepšení či vymyšlení nových přístupů, proto by měli mít možnost participovat na tvorbě strategie. *Kvalitní informační systém* propojuje vnitřní systém v organizaci (intranet). Díky němu se lidé vyjadřují k výsledkům úloh, sdílejí informace o podstatných záležitostech podniku a vyslovují se efektivně k tvorbě nových plánů na zlepšení. Pracovníci podniku se prostřednictvím *účetnictví* zdokonalují a umí se orientovat v této problematice. Firma umožňuje svým pracovníkům učení o způsobu fungování celé firmy, kdy lidé nahlíží do zákonitostí financování organizace.

Činnost ekonomické sféry v podniku je nutné vysvětlit všem členům organizace. Organizace je vnímána jako celek, všechna oddělení vykonávají svoji činnost jako spoluhráči, kteří si pomáhají v učení, nikoliv jako sokové. Velmi důležitá je *informovanost a výměna informací* uvnitř podniku. Zaměstnanci a ostatní pracovníci se vzájemně vnímají jako partneři v komplexním procesu učení. Informace se uplatňují napříč všemi odděleními. Nastavený *systém správného odměňování pracovníků* podniku spravedlivě odměňuje jednotlivé zaměstnance dle individuálního výkonu.

¹⁶ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. a RAIS, K., *Organizace a lidé*, s. 142 - 143.

V organizacích, kde je vyšší míra delegování, musí být nastaven pružný systém odměňování. Vytváření *podporujících procesů, struktur a procedur* v návaznosti na současný vývoj firmy, se neustále mění dle potřeb zákazníků. V případě žádoucích změn je vhodné zavést nové sítě či struktury, které mohou být dočasné, ale měly by naučit pracovníky vnímat požadavky zákazníků. Kontinuálním *sběrem informací o vnějším prostředí* okolo organizace se pracovníci učí, jaké informace jsou pro firmu žádoucí a naopak. Důležité je také zpracování těchto zjištěných informací. Sběr dat, jejich zpracování a distribuce těchto poznatků management organizace podává všem členům organizace. *Inter-organizační učení* tj. zkušenosti a poznatky jiných organizací podnik využívá k vlastnímu rozvoji. Podpora učení všemi nadřazenými pracovníky vytváří tvůrčí *atmosféru podporující učení*. Firma vybízí své zaměstnance k hodnocení, návrhům řešení, kladení dotazů, využívání regresivní vazby apod. Organizace preferuje jedince, kteří jsou ochotni získávat zkušenosti a dovednosti. Management musí nabídnout *rovné příležitosti osobního rozvoje* pro učení a vzdělávání všem členům organizace.¹⁷

2.4 PĚT DISCIPLÍN „UČÍCÍ SE ORGANIZACE“

Jednotlivé disciplíny jsou tvořeny samostatně, ale každá z nich vlastní významný obsah pro funkčnost těch zbývajících. Sjednocující je disciplína pátá – systémové myšlení, jež Senge (2009) pokládá za pohyblivou soustavu s jejími vnitřními vazbami a způsoby chování. Každá funkce je potřebná pro vytváření učící se organizace, která „*dokáže nepřetržitě zvyšovat svou schopnost realizovat své nejvyšší aspirace.*“ Charakteristika pětice základních disciplín učící se organizace je důležitým bodem mé bakalářské práce. Domníváme se tedy, že je potřebné je lépe uchopit, více jim porozumět a snažit se v nich hledat vzájemnou závislost a provázanost.¹⁸

¹⁷ Srov. TICHÁ, I. *Učící se organizace*, s. 71 - 73.

¹⁸ Srov. SENGE, P. M.. *Pátá disciplína – Teorie a práce učící se organizace*, s. 145- 146.

DISCIPLÍNA PRVNÍ – OSOBNÍ MISTROVSTVÍ

Osobní mistrovství představuje rozměr znaleckých schopností a způsobilostí, které zcela bezpochyby tvoří osobní základ člověka. Jak jsme již zmínili dříve, organizace je utvářena prostřednictvím pracovníků. Senge (2009) konstatuje, že hybnou silou jsou „*lidé, mají svoji vlastní vůli, způsoby myšlení, pokud je nebudeme dostatečně motivovat, nedosáhneme růstu ani technického vývoje.*“¹⁹

Důležitým faktorem pro tvorbu změn je nepřetržité ujasňování si, co je pro nás ve skutečnosti podstatné. Osobní mistrovství hodnotíme jako zvláštní úroveň dovednosti v každém aspektu života – osobního i pracovního, je zde zdůrazněno určité tvůrčí napětí. Můžeme ho charakterizovat jako cestu od současné skutečnosti k budoucí vizi, kterou hledáme. Učení vnímáme jako celoživotní proces, jehož prostřednictvím je možné dosahování cílů, které opravdu chceme. Dosahování vyšších cílů je výsledkem osobního mistrovství. Jedinci nepovažují překážky za problémy, ale uchopují je jako výzvu, kterou chtějí překonat. Každá představa o budoucnosti je transformována v aktivní snahu o dosažení této vize, je pociťována vysoká míra sounáležitosti s lidmi a okolním světem.²⁰

Na Sengeho (2009) první disciplínu reaguje autor Bill Ó Brien²¹, vyzdvihuje jedince s vysokou hladinou osobního mistrovství, protože jsou zaměstnanější a přebírají podněty. Mají vlastní rozvinutější cit pro odpovědnost za svoji vlastní práci, rychleji se vyučují a v činnostech jsou schopni shledat osobní naplnění. Senge doporučuje, že pokud chceme rozvíjet osobní mistrovství, je opodstatněné k němu přistupovat jako k disciplíně. Chceme-li si osvojit nové znalosti, návyky, přístupy, myšlenky, je nutné, definovat postupy a zásady, které budou respektovány. Osobního mistrovství nelze dosáhnout bez vize, ale i přesto je nutné neopomíjet vnitřní nutkání, jinak by myšlenka zůstala prázdná. Konstatujeme tedy, že je podstatné stát si za svoji vizi a zároveň čelit současné skutečnosti.²²

¹⁹ SENGE, P. M.. *Pátá disciplína – Teorie a práce učící se organizace*, s. 145.

²⁰ Srov. Tamtéž., s. 29 - 30.

²¹ Srov. Bill O'Brien, bývalý prezident pojišťovny Hannover. [převzato ze Senge 2007], s. 148.

²² Srov. SENGE, P. M.. *Pátá disciplína – Teorie a práce učící se organizace*, s. 170 - 176.

DISCIPLÍNA DRUHÁ – SDÍLENÍ MENTÁLNÍCH MODELŮ

Sdílení mentálních modelů stanovuje Senge (2009) jako druhou disciplínu. Mentálními modely se v jeho pojetí rozumí různé předpoklady, očekávání, předsudky a generalizace. Jednotlivci si však svých mentálních modelů nejsou vědomi. Dle Sengeho je „*praxe myšlení a učení se z praxe*“²³ jedinečným jádrem disciplíny mentálních modelů. Je tedy nezbytné mít na všech svých úrovních vedoucí pracovníky, kteří jsou schopni (mají odborné znalosti) a jsou ochotni (chtějí) neustále přezkoumávat a kriticky analyzovat vlastní mentální modely. Senge reflektuje názor Schona (1983), který upozorňuje na skutečnost, že opravdoví odborníci nejsou ti, kteří před začátkem svého působení získali množství titulů pro svou specializovanou způsobilost, ale tzv. praktici myšlení a učení. Skutečný odborník se liší tím, že je schopen během svého jednání provádět analýzu, pozorování a učit se z vlastního myšlení.²⁴

Na závěr je nutné uvést, že nemusí docházet ke shodě mentálních modelů, ale podstatné je, zda rozhodující pracovníci došli k nejlepším možným mentálním modelům. Je přirozené, že zaměstnanci, management firmy či zákazníci mají rozdílné názory na různé věci. Nejlepší možný myšlenkový model v učící organizaci však vzniká přínosným rozeznáním problému, vyřešením a následovnou zpětnou vazbou integrovanou do procesu.

DISCIPLÍNA TŘETÍ – UTVÁŘENÍ SPOLEČNĚ SDÍLENÉ VIZE

Podle Sengeho (2009) mají společné vize pro učící se organizaci životní význam. Zaměstnanci, kteří uvažují o podniku jako o „své firmě“ a ne o „něčí“, jsou schopni pro ni udělat maximum. Neučí se však proto, že by jim to někdo uložil, nýbrž proto, že sami chtějí. Předpokladem skutečného sdílení vize je umění odkrývat hromadné prvky budoucnosti, které posilují hlubokým zaujetím a zapojení se do procesu. Idea učící se organizace vychází z přesvědčení, že všichni její zaměstnanci sdílí společnou vizi, věří jí a k jejímu dosažení orientují veškeré svoje aktivity.²⁵

²³ SENGE, P. M.. *Pátá disciplína – Teorie a práce učící se organizace*, s. 189.

²⁴ Srov. SENGE, P. M.. *Pátá disciplína – Teorie a práce učící se organizace*, s. 177 - 203.

²⁵ Srov. Tamtéž., s. 222 – 227.

DISCIPLÍNA ČTVRTÁ – TÝMOVÉ UČENÍ

Vzdělávání jedinců spolupracujících v kolektivu není totéž jako učení se týmu. Senge (2009) vymezuje týmové učení jako „*proces vyladování a rozvíjení schopnosti týmu dosahovat výsledků, po nichž členové týmu opravdu touží.*“²⁶

Sengeho vymezení doplňujeme o názor Argyrise (1985), kterého jsme již zmínili v souvislosti s vymezením učící se organizace. Argyrise nahlíží na týmové učení jako na převyšování rozumových schopností týmu nad rozumovými schopnostmi členy týmu, nebo jinak řečeno, IQ týmu může být mnohem vyšší než IQ jednotlivců v tomto týmu. Doporučuje tedy zbavit se hluboce usazených návyků a odkrýt své myšlení skupině. Skupiny si osvojují mimořádnou schopnost koordinovaného jednání. Když se týmy skutečně učí, nejen že dosahují mimořádných výsledků, ale také jejich jednotliví členové dosahují rychlejšího růstu, než jakého by mohli dosáhnout jinak. Dokud se nedokážou učit týmy, nemůže se učit ani organizace.

Sengeho (2009) myšlenku podporuje Heisenberg, který představuje ideu, kdy lidé v kolektivu mají možnost být mnohem intenzívnější v myšlení, myšlenkově produktivnější a zkušenější, než by byli schopni být jako jednotlivci. Východiskem týmového učení je dialog tj. schopnost členů týmu odložit všechny předpoklady a domněnky. Společně přemýšlejí a utvářejí společná stanoviska týmu. Součástí disciplíny dialogu je také osvojování si schopnosti rozpoznávat strukturní vzorce interakcí, které probíhají v týmech a také brání učení. Pokud jsou tyto vzorce obranných postojů hluboce zakořeněny ve způsobu činnosti týmu nejsou rozpoznány, brání se učení. Úmyslem firmy je zharmonizování celé skupiny směrem k dílčím cílům organizace, dochází tedy k zúročení vkladů všech jednotlivců a skupina dosáhne více, než každý jednotlivec zvlášť.²⁷

DISCIPLÍNA PÁTÁ – SYSTÉMOVÉ MYŠLENÍ

Senge (2009) hovoří o systémovém myšlení neboli o „páté disciplíně“, protože ji pokládá za základ toho, co každá z předešlých čtyř disciplín učení zahrnuje. Současně poskytuje vysvětlení, jak učící se organizace nahlíží na svůj svět (prostředí).

²⁶ SENGE, P. M.. *Pátá disciplína – Teorie a práce učící se organizace*, s. 230.

²⁷ Srov. Tamtéž., s. 239 – 250.

Systémové myšlení umožňuje nahlížet na disciplíny učící se organizace vcelku. Senge poukazuje na tvrzení, že „*lidstvo je snad poprvé v historii schopno vytvářet mnohem více informací, než je kdokoli schopen vstřebat, rozvíjet mnohem větší vzájemné závislosti, než je kdokoli schopen řídit, a urychlovat změny tempem, jemuž žádný jedinec nemůže stačit.*“²⁸

Závěrem poslední nejdůležitější disciplíny shrneme systémové myšlení formulací Sengeho (2009), „*jako protilátkou proti pocitu bezmoci, jenž se mnohých z nás při vstupu do věku vzájemné závislosti zmocňuje. Systémové myšlení je disciplínou umožňující vidět struktury, které jsou základem složitých situací, a rozlišovat změny s vysokým potenciálem účinnosti od změn s nízkým potenciálem účinnosti.*“²⁹

2.5 MOŽNÉ PORUCHY, RIZIKA

Díky předvídatelnosti okolního světa je akceptování určité míry rizika jedním ze zásadních předpokladů úspěchu každé organizace. Jednou z nejvýznamnějších podob učení, kterou zmiňuje Senge (2009), je učení se z chyb. Je proto nutno vybudovat prostředí, které podporuje nové podněty a návrhy, s nimiž zaměstnanci přicházejí bez obavy o ztrátu pracovní pozice. Právě tyto nalezené chyby jsou potom zdrojem učení do budoucna.

Každá chyba v organizaci by měla být posouzena a aplikována jako korektor pozdějšího chování vedoucího k úspěchům. Skutečností zůstává, že v mnohých organizacích se vyskytuje kvantum příznaků signalizujících vznik potíží, ale firma je přechází bez povšimnutí. Následek bývá zpravidla konec a zánik těchto organizací, tvrdí Senge (2009). Tento fakt pramení z neschopnosti včas rozpoznat bezprostřední ohrožení, vidět možné následky hrozeb a včas hledat cesty řešení. Soustředění zaměstnanců na svou pracovní funkci vzniká nepatrná odpovědnost za výsledky. Navíc pokud jsou výsledky neuspokojivé, bývá velice obtížné zjistit, proč tomu tak je. Pokud lidé v organizaci instinktivně cítí, že něco není v pořádku, je chybou obhajovat tradiční postupy a způsoby činnosti. Naopak je potřebné tradiční postupy a způsoby činnosti zpochybňovat a změnit k lepšímu. Odpovědí, jak se poruch ve vytváření učící se organizace vyvarovat, je právě důsledné uplatňování pěti disciplín učící se organizace.

²⁸ SENGE, P. M.. *Pátá disciplína – Teorie a práce učící se organizace*, s. 87.

²⁹ Srov. Tamtéž., s. 88.

Vymezíme několik zábran, podle kterých lze rozeznat, že se organizace neučí, nebo učí nedostatečně. Jsou to: úzký pohled na vlastní pozici, organizace není vnímána jako celek; pracovníci hledají problémy venku a paradoxně si neuvědomují, že oni jsou součástí stejné organizace; místo proaktivity vedoucí k výsledku se hledá viník; přehlížení pomalých změn s velkým působením na budoucno podniku, které mohou mít velké důsledky; drobné změny, jež jsou nezaznamenané, mohou vést k nečekaným následkům; individuální rozhodnutí má vliv na prostředí, jedná-li jedinci izolovaně, mohou vznikat konflikty v organizaci a týmy se rozpadnou.³⁰

2.6 SOUVISLOST UČÍCÍ SE ORGANIZACE A FIREMNÍ KULTURY

Koncept učící se organizace je v současné době pokládán za nejdokonalejší stupeň rozvojové firemní kultury. Aby koncept fungoval efektivně, je nezbytné zapojit všechny zaměstnance organizace a to na zdokonalování, řízení, rozhodování a učení se. Výhodou učící se organizace je skutečnost, že si dokáže lépe poradit s nahodilostmi, jež vycházejí ze změn celé organizace.

Mikuláščík (2010) zdůrazňuje, že pokud chceme v pracovním prostředí motivovat zaměstnance ke zlepšení, musíme tuto oblast silně podpořit vedením samotné firmy. Za nejdůležitější považuje Mikuláščík snahu zabudovat tvořivost do organizační kultury.³¹

Lukášová a Rais (2004) doplňují tvrzením, jak důležité je si uvědomit, že ve firemní kultuře také působí rychlost a postup implementace inovací do organizačních strategií. Může tedy nastat situace, kdy vylepšení podnikové kultury přímo není možné, proto management podniku musí změnit typ podnikové kultury. Vytvořit kulturu pokrokovou, jež bude zdokonalení umožňovat a všechny zaměstnance k němu také motivovat.³²

Petříková (2007) shrnula nejtypičtější znaky „pokrokové firemní kultury“ následovně. Tvrdí, že pokud jsou možné neshody řešeny včas, nikdo je nepřehlídí ani neodsunuje, tak nedochází tak často ke kolizím v organizaci. Firma bude fungovat jako jeden celek, pokud lidé (zaměstnanci) znají úlohu jednotlivých částí organizace a sdílejí jednu stejnou strategii. Pracovníci sami o sobě mají zájem firmu navenek propagovat, cítí za ni zodpovědnost.

³⁰ Srov. SENGE, P. M., *Pátá disciplína – Teorie a práce učící se organizace*, s. 43 - 44.

³¹ Srov. MIKULÁŠČÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 50 - 51.

³² Srov. LUKÁŠOVÁ, R. a RAIS, K., *Organizace a lidé*, s. 131.

Lidé v organizaci přicházejí s vlastními inovativními způsoby řešení problémů a management firmy jejich přirozenou iniciativu podporuje. Dále vedení podniku soustavně rozvíjí schopnosti i míru odpovědnosti svých pracovníků. To vedení firmy zajistí pouze otevřenou komunikací.

Petříková (2007), že nutností po posilování firemní kultury je soulad chování konkrétních zaměstnanců firmy, která musí korespondovat se strategickými cíli podniku. Směr k ideální firemní kultuře je vždy přes zvyšování osobnostních kvalit zaměstnanců, můžeme tedy konstatovat, že každý manažer se musí nezbytně zajímat a starat o spokojenost svých zaměstnanců, naučit je mu důvěřovat a především je podporovat v dalším vzdělávání.³³

³³ PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé v procesech řízení: multikulturní dimenze podnikání*, s. 32 - 44.

3 KULTURA ORGANIZACE

Kapitola je zaměřena na definici základů problematiky kultury organizace. V jednotlivých podkapitolách jsou vymezeny klíčové pojmy o kultuře a kultuře školy. Následuje popis firemní kultury a možnosti organizací docílit její dostatečné efektivity.

3.1 KULTURA

Pojem kultura pochází z lat. colere - vzdělávat, pěstovat. Původně toto pojmenování bylo vnímáno ve smyslu zemědělském ve vazbě na obdělávání půdy (agri cultura). Uzel (2006) popisuje pohled Marcuse Tulliusa Cicera, který ve svých *Tuskulských hovorech* v 1. stol. př. n. l. označil kulturu za „*kulturu ducha*“. V této podobě zůstává po celý středověk, novověk a až do současnosti. Tato pojetí kultury tzv. axiologické (hodnotící) vnímáme jako sféru souhlasných hodnot přispívajících ke vzdělávání člověka a rozvoji společnosti.³⁴

Průcha s Walterovou (2009) charakterizují pojem kultura jako „*komplex materiálních, především nemateriálních výtvorů (poznatků, idejí, hodnot, morálních norem aj.), které lidská civilizace během svého vývoje vytvářela.*“³⁵ Toto kulturní dědictví si lidstvo předává z generace na generaci, zejména také prostřednictvím formálního vzdělávání ve školských institucích.

Termín kultura v oblasti managementu se zabývá především řízením lidských zdrojů. Vzhledem k zaměření práce budeme dále využívat pojem firemní kultura.

3.2 FIREMNÍ KULTURA

Zájem o problematiku firemní kultury se datujeme od 70. let minulého století, kdy američtí manažeři a teoretici věnovali pozornost tzv. japonskému zázraku, tj. rychlému ekonomickému úspěchu japonských průmyslových společností. Hlavní myšlenkou je fakt, že všechny vynikající firmy mají určité kulturní společné rysy, jež přispívají k úspěchu podniku.

³⁴ Srov. UZEL, J. *Firemní kultura – její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*, s. 4.

³⁵ PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*, s. 108.

V rámci sjednocení terminologie bude nadále využíván pojem firemní kultura jako zastřešující nad organizační a podnikovou kulturou. V anglické literatuře se setkáváme s terminologií organizational culture a méně často i corporate culture, v německé literatuře se jedná o termíny Organisationskultur, Unternehmenskultur nebo Firmenkultur. V souladu s kapitolou však bude nadále používán termín firemní kultura.³⁶

3.2.1 VYMEZENÍ A VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY

Pro upřesnění významu firemní kultura vyjmenujeme autory, kteří se problematikou zabývají podrobně a poskytují ucelený pohled v této oblasti.

Lukášová s Novým uplatňují názor, že firemní kultura je nesnadno definovatelný pojem, který však výrazným způsobem ovlivňuje úspěšnost podniku. V odborné literatuře se objevují početné názory a přístupy v této oblasti, liší se však širokým okruhem firemních projevů, jež do ní koncipují.³⁷

V prostudované literatuře se nejčastěji setkáváme s klasickou definicí firemní kultury od autora Steina (2010). Ten ji vymezuje v překladu jako „*vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno ovládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*“³⁸

Urban (2014) pohlíží na firemní kulturu ve dvou základních pojetích. V užším pojetí vnímá kulturu jako soubor vnějších projevů organizace, kam zahrnuje vzhled, materiální vybavení firmy, styl firemních dokumentů či prezentační nástroje. (logo firmy, oblečení zaměstnanců apod.). Domnívá se, že tyto prvky slouží jako nástroj firemního marketingu a image organizace. V širším pojetí chápe Urban (2014) firemní kulturu jako příznačný způsob pracovního, řídicího i společenského počínání osob organizace. Řadí sem typické způsoby, jimiž podnik jedná s klienty a veřejností.

³⁶ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 241.

³⁷ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, s. 20.

³⁸ SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, s. 3.

Firemní kulturu lze také vnímat jako soubor organizačních tradic, zvyků, tradic či norem, které mohou být pracovní, psané, nepsané i sociální. Urban zdůrazňuje, že firma přímo i nepřímo předává i nově příchozím zaměstnancům vědomosti a dovednosti, o kterých předpokládá, že převzaté normy budou dále využívat k řešení vzniklých situací.³⁹

Obdobný pohled vymezuje Armstrong (2007), který firemní kulturu vnímá jako soubor norem, přesvědčení, hodnot a domněnek, jež ovlivňují chování, jednání a způsoby vykonávání práce lidí.⁴⁰

Lukášová s Novým (2004) dávají do souvislosti firemní kulturu s pojmem artefakty. (tj. výtvořiny materiální a nemateriální povahy) Vnímají firemní kulturu jako komplex základních přesvědčení, postojů, hodnot, myšlení, citění jedinců, jenž se projevují sdílením v rámci celého podniku a v právě zmíněných artefaktech.⁴¹

Firemní kulturu vnímáme uceleněji od autora Šiguta (2004). Ten definici formuluje jako systém vnitřních pravidel, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.⁴²

Hofstede (2007) zmiňuje fakt, že firemní kultura je specifický způsob jednání a vzájemných vztahů jistého seskupení lidí, jež je odlišné od lidí v jiných společnostech.⁴³

3.2.2 PRVKY A STRUKTURA FIREMNÍ KULTURY

Armstrong (2007) definuje prvky firemní kultury jako jednoduché strukturální a funkční jednotky, které znázorňují hlavní stavební složky kulturního systému. Za základní prvky firemní kultury považuje v první řadě hodnoty a normy (rovina částečně vědomá, která leží na střední úrovni a je pro okolní pozorovatele částečně zřetelná). V návaznosti na autorku Lukášovou opět zmiňuje pojem artefakty (rovina, která je nejvíce na povrchu, ale bez znalosti obsahu dalších rovin kultury má pouze nízkou vypovídací hodnotu, dále sem patří vnější projevy kultury, ať již kulturní lidské výtvořiny či přímo chování členů dané skupiny).⁴⁴

³⁹ Srov. URBAN, J. *Firemní kultura a identita*, s. 12.

⁴⁰ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 257.

⁴¹ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, s. 18.

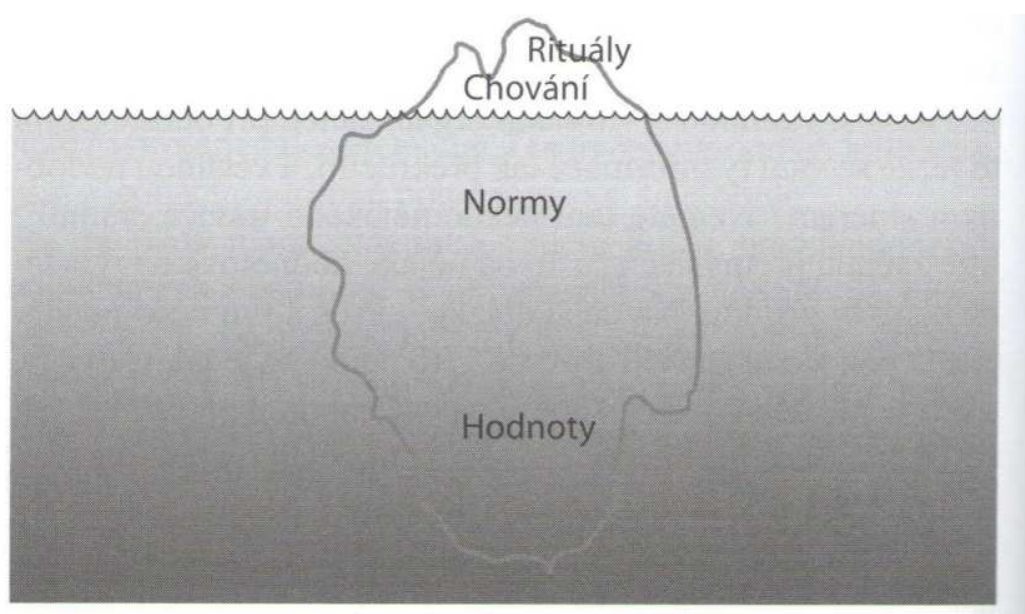
⁴² Srov. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*, s. 9 -10.

⁴³ Srov. HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 214 - 215.

⁴⁴ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 201.

Lukášová a Nový (2004) zmiňují poznatky dalších autorů (např. Schein 1992, Hofstede 1990, Denison 1990, Hall 1995, Gordon 1991 aj.). Na základě jiných tvůrců připojují k výše zmíněným třem složkám organizační kultury ještě základní předpoklady a postoje (nejhlubší rovina, která zahrnuje nevědomé názory a myšlenky, s nimi se příslušníci kultury ztotožňují zcela automaticky).

Lukášová s Novým (2004) zmiňují, že základní předpoklady, hodnoty, normy a postoje nejsou zjevné ani hmatatelné, kdežto artefakty jsou zjevné, osobou vytvořené složky organizační kultury. Domnívají se, že kulturní nastavení je elementem, který se zjeví jen málokdy, nikdo ho nepopíše a nevysvětlí, ale přece v dané organizaci podle něj většina lidí jedná. Přímo viditelnost základních prvků společenství ilustruje McShane na svém modelu ledovce – artefakty jsou jeho viditelnou částí, kdežto pod hladinou se skrývají hodnoty, předpoklady a přesvědčení. Pro přehlednost model ledovce na obrázku 3.⁴⁵



Obr. 3 - Ledovec⁴⁶

⁴⁵ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, s. 22.

⁴⁶ KUBÁTOVÁ, S. a kol. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách.*, s. 20.

Obrázek 4 tzv. *Scheinův model* vytvořený Scheinem (2010) člení podnikovou kulturu do tří rovin podle toho, do jaké míry se jednotlivé prvky kultury projevují navenek a nakolik jsou pozorovatelné pro vnější okolí.⁴⁷



Obr. 4 - Scheinův model organizační kultury (upraveno)⁴⁸

3.2.3 FIREMNÍ KULTURA A VÝKONOST ORGANIZACE

V průběhu osmdesátých let se poprvé seznamujeme s myšlenkou zabývající se skutečností, že úspěšnost firmy zřejmě určuje firemní kultura. Příkladem teorií, které prokazovaly souvislost mezi výkonností organizace a úspěšností firmy, řadí Lukášová a Nový (2004) tyto př. teorie silné kultury jako determinanty výkonnosti organizace, teorie participativní/angažované kultury jako determinanty výkonnosti organizace, teorie adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti organizace atd.

⁴⁷ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, s. 27.

⁴⁸ BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, s. 221.

Mezi nejdůležitější parametry hrající roli z hlediska míry působení výkonnosti organizace řadí Lukášová a Nový (2004) především sílu a obsah organizační kultury. Obsahem organizační kultury chápeme názory, hodnoty, postoje a normy chování. Sílou organizační kultury rozumíme dané postoje, hodnoty, normy a z nich vyplývající pravidla chování v podniku. Pokud jsou v organizaci sdíleny ve vysoké míře a jsou nedílnou součástí všedního jednání, pokládáme tedy podnik za silnou organizační kulturu, která má vliv na fungování společnosti. Zda bude toto působení negativní, nebo pozitivní záleží na obsahu kultury. Když nastane situace, že členové organizace nesdílí společné názory, hodnoty a postoje, jedná se o společnost se slabou organizační kulturou.⁴⁹

Nyní zmíníme výhody a nevýhody silné organizační kultury od tvůrců Bedrnové a Nového (1998). Výhody silné organizační kultury vytváří soulad v myšlení pracovníků a to usnadňuje efektivnější komunikaci a redukuje konflikty. Sdílení společných hodnot a cílů, čímž prosperuje ve společnosti celková soudržnost. Další výhodou můžeme zařadit rychlejší rozhodování a usměrňování chování lidí, tím dochází ke snížení nároků na kontrolu pracovníků. V organizaci udržujeme týmového ducha a tvůrčí motivaci zaměstnanců. Bedrnová s Novým (1998) formulují i nevýhody silné organizační kultury. Ty se mohou projevovat uzavřeností, přehlížením a ignorováním různých signálů z vnějšího prostředí, a to může způsobovat rezistenci zaměstnanců vůči změnám.⁵⁰

3.2.4 PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNÉ FIREMNÍ KULTURY

S Lukášovou a Novým souhlasí Urban (2014). Tvrdí, že pokud jsou v organizaci prokazatelné podstatné společné rysy, tak můžeme kulturu označit jako silnou. Tento podnik se vyznačuje dvěma základními charakteristikami. První vymezení vnímáme jako počiny zaměřené na hodnoty firemním zákazníkům a druhou charakteristikou jsou jednání, která slouží jako zdroj konkurenčních výhod firmy. Urban (2014) se domnívá, že kultura firmy s těmito charakteristikami se přitom může v závislosti na strategii ve svých rysech lišit, například významem inovací, rychlým rozhodováním apod. Urban (2014) zmiňuje společné znaky firemní kultury prosperující firmy, ke kterým lze zařadit následující vzájemně spjaté vlastnosti.

⁴⁹ Srov. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, s. 51 - 52.

⁵⁰ Srov. Tamtéž., s. 53.

Srov. BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 242.

Urban (2014) klade důraz na roli managementu podniku, ten by měl klást *důraz na výkon, osobní odpovědnost a pracovní náročnost*. Vedení, jednotliví manažeři a většinou i samotní zaměstnanci netolerují nízkou výkonnost nebo nižší kvalitu. V organizaci se objevuje vstřícnost vůči zákazníkům, vysoké nasazení, rychlá tvorba řešení problémů apod. Zaměstnanci se vyznačují vysokou motivací, mají zájem se vzdělávat i bez firemní podpory. Vedení firmy jako hlavní nástroje řízení využívají jasnou firemní vizi, pravidelné a objektivní hodnocení výkonu, věcnou komunikaci, transparentní odměňování závislé na výkonu atd. Vedení organizace využívá *otevřenost ve vztahu mezi managementem a zaměstnanci*. Včasná a dobrá informovanost směrem k zaměstnancům je projevem průhlednosti, přesvědčivosti personální politiky vedení firmy. Urban (2014) považuje za nutné, aby management firmy podával včasnou komunikací důležité informace a rozhodnutí, otevřeně sděloval možné změny, neignoroval problémy, vše řešil včas. Vedení organizace by mělo mít zájem o názory a iniciativu zaměstnanců, přijímání kritiky a v nejposlednější řadě společné hledání konstruktivních řešení apod. V organizaci se projevuje pozitivní *týmová atmosféra, loajalita zaměstnanců vůči firmě a jejich pocit sounáležitosti*. Projevem je odpovědnost zaměstnanců vůči podniku i vlastní práci, náklonnost osob hájit zájmy firmy navenek, ztotožňovat se s jejími cíli, intenzivnější ochota k pracovnímu nasazení nad rámec obvyklých pracovních povinností, kladné vnímání podnikové identity apod. Spolupracovníci se projevují ochotou ke vzájemné kooperaci, hledají nová řešení k dosažení firemních cílů i nad rámec své pozice. K hlavním faktorům posilující tento rys zmiňuje Urban (2014), odpovědné vůdcovské schopnosti a zodpovědné chování firemního vedení. Urban upozorňuje na nutnost neopomenout výběr zaměstnanců na vedoucí pozice a loajalitu, která přispívá k celkové úspěšnosti firmy. Výjimečnost firemního kolektivu a jeho schopností však nesmí vyústit do povrchnosti a totální zahleděnosti do sebe apod.

Zcela jako jeden z nejdůležitějších charakteristik zmiňuje Urban (2014) dodržování *etických hodnot a zájem o image organizace*. Etické chování se předpokládá vůči zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům i vnějšímu okolí. Podnik musí mít zájem na dobré pověsti. Etické vystupování společnosti na veřejnosti je nutností a vzniklé etické firemní kodexy odpovídají zásadám organizace.

Urban (2014) závěrem uplatňuje názor, že je důležité stanovit politiku firmy vůči zákazníkům a obchodním partnerům a to se stane nástrojem pro úspěch organizace.⁵¹

⁵¹ Srov. URBAN, J. *Firemní kultura a identita*, s. 48 - 49.

3.2.5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KULTURU ORGANIZACE

Faktory můžeme vnímat jako činitele či rysy organizace, jež ji pozitivně či negativně ovlivňují. Nyní zmíníme shrnutí ovlivňujících faktorů od autorů Handyho a Müllera.

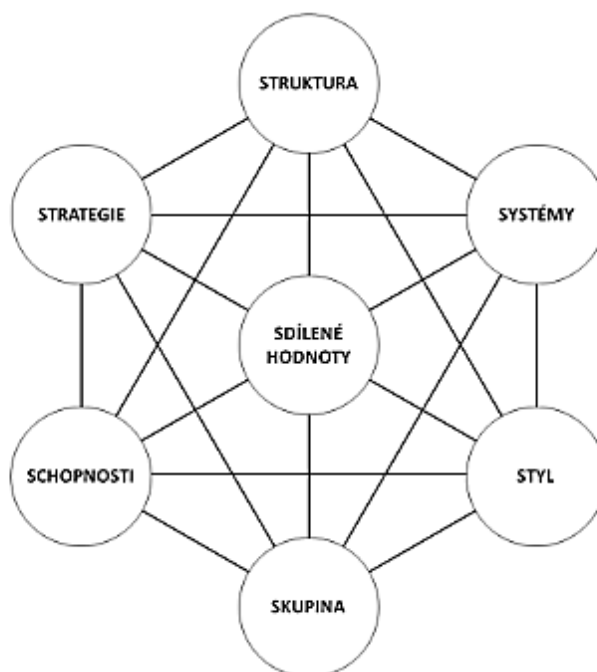
Originalita firemní kultury bude ještě více zřetelná, když vyzkoumáme, jaké vlivy se vlastně podílejí na jejím utváření. Handy (1993) se pokusil pojmenovat ty faktory, které mají na utváření kultur organizace nejzásadovější vliv.

Handy (1993) tvrdí, že každá organizace čerpá ze své *minulosti, současnosti a budoucnosti*, v závislosti na historii management mění svůj styl řízení a vedení. Při zakládání nové firmy se do čela postaví jeden nebo několik nositelů klíčových myšlenek. Koncepce organizace postupně přiláká další jedince, jimiž se zdá rozumné se na něčem takovém podílet. Však dlouho trvá, než ideje oněch nositelů se začnou odvíjet do chování a jednání lidí v organizaci. Důležitým aspektem jsou významné události, jimiž prošla kultura organizace. Kulturu organizace rovněž zásadně ovlivňuje její *velikost*, tedy kolik je její komunita pracovníků, a na jak velkém území operuje, tvrdí Müller (2013). Velké firmy tíhnou k strukturovaným pravidlům, směrnicemi apod. Oslabená je flexibilita a zákaznická orientace. Menší organizace mají celkem přirozenou flexibilitu, ale současně může docházet k nesouladu pracovníků. Mnohem jednodušeji se zde prosadí cíle jednoho jednotlivce, což pro organizaci není dobré, manažer by měl od takového hodnotového posunu situaci odvrátit. Používané *technologie* hodnotového produktu vyžadují od lidí nesporně odlišné způsoby chování. Vhodně zvolené technologie si vyžádají větší pozornost i kreativitu, uvádí Müller (2013).

Dlouhodobě udržitelné organizace se zaměřují na hodnotu učení se a do ní významně investují. Je tedy nepostradatelné stanovovat *cíle* organizace. Naopak firmy, které mají krátkodobý a rychlý finanční cíl, nebudou mít na seberozvíjení čas, uvádí Handy (1993). Nejdůležitější skupinou v organizaci jsou *lidé*. Charakteristiky zaměstnanců v organizaci vyplývají z jejich věku, postojů, vzdělání a k jiným lidem, proto vedení organizace musí svůj styl vedení a řízení upravovat podle vzniklých komunit lidí.⁵²

⁵² Srov. Müller, D. a kol. *Kultura organizace je cestou ke strategii*, s. 88 - 93.
Srov. HANDY, C. *Understanding Organisations*, s. 120 - 125.

Peters a Waterman (2001)) nabízí McKinsey koncept kritických faktorů úspěchu, prezentovaný jako Rámec McKinsey 7-S. Model je vytvořen sedmi podmiňujícími se faktory: strukturou, strategií, systémy, sdílenými hodnotami, skupinou, stylem vedení a schopnostmi. Peters s Watermanem (2001) tvrdí, že pokud jsou faktory rozšiřovány mezi ostatní zaměstnanci organizace a dále sdíleny napříč organizační hierarchií, může koncept sloužit jako nástroj ke zvýšení produktivity organizace. Model kritických faktorů úspěchů nabízíme v obrázku 5.⁵³



Obr. 5 - Model kritických faktorů úspěchu McKinsey 7S⁵⁴

3.2.6 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY

Je nutné nejdříve provést analýzu než podnikneme kroky ke změně firemní kultury. Manažeři musejí provést nejprve diagnostiku současného stavu. Lukášová s Novým (2004) upozorňují na skutečnost, že organizační kultura je komplikovaný jev, který je nutné vyšetřovat na více rovinách, aby byla zesílena jistota zkoumaných jevů.

⁵³ Srov. PETERS, T., WATERMAN, R. H. *Hledání dokonalosti*, s. 30 - 31.

⁵⁴ Srov. Tamtéž., s. 32.

Lukášová s Novým (2004) k analýze firmy využívají metody kvalitativní i kvantitativní. Autoři zdůrazňují, že klíčovým předpokladem spolehlivosti výpovědí, je nutné vysvětlit jasný záměr, zdůraznit význam odpovědí, deklarovat použitelnost odpovědí pro účel organizace a zjištěné informace respondentům sdělit.

Pod pojmem kvalitativní výzkum rozumí Lukášová s Novým (2004) výzkum, jenž se zaměřuje na jednotlivce a skupiny jak nahlíží, chápou a interpretují zkoumaný problém, nebo jev. Tím se získávají informace o zkoumaném jevu z pohledu příslušníků kultury. Nevýhodou je náročnost sběru informací, jejich zpracování a interpretace. Základními technikami kvalitativní metody diagnostiky zmiňují Lukášová s Novým (2004) rozhovor, pozorování, analýzu dokumentů a projektivní metody. Metody jsou nestandardizované, tj. osoba, jenž uskutečňuje výzkum, má připravené jen tematické okruhy, v rámci nichž vede popř. pozorování.

Druhý ze zmíněných je kvantitativní výzkum, ten je opřen na zmapování výskytu určitých rysů stanoviskem zevnějšku. U rozboru respondent nepopisuje svůj pohled na zkoumané jevy, ale jsou mu nabídnuty otázky a varianty odpovědí. To však je nevýhoda spolehlivých ukazatelů. Naopak jako výhodu uvádí Lukášová s Novým (2004) snazší sběr a možnost srovnání mezi organizacemi, odděleními atd. Základními metodami jsou pozorování a dotazování buď ústní, nebo prováděné dotazníkovým šetřením.⁵⁵

Urban (2014) stanovuje jako nejtradičnější ověřovací nástroj dotazování zaměstnanců. Analýza dat se zaměřuje, do jaké míry se žádoucí hodnoty a normy firemní kultury promítají v konkrétních činech osob i organizace jako komplexu. Dotazování zaměstnanců neboli dotazníkové šetření musí splňovat některé metodické předpoklady.

Firma, která provádí průzkum, musí mít hypotézu, co chce ověřit. Nejčastěji se dotazování týká podle Urbana (2014) pracovního chování a řešení firemních problémů, vztahy organizace k vnějšímu prostředí, vztahy mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými a vztahy zaměstnanců k organizaci.⁵⁶

⁵⁵ Srov. LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, s. 113 – 116.

⁵⁶ Srov. URBAN, J. *Firemní kultura a identita*, s. 89 - 101.

3.2.7 TVORBA ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY

Po efektivní provedené analýze můžeme vytvářet pokrokovou firemní kulturu či provádět přeměny. Urban (2014) změny chápe jako cílenou produkci a rozšiřování postojů, chování, hodnot či přesvědčování zaměstnanců, které odpovídají poslání organizace a tak podporují dosahování jejich záměrů. Tvorba změny je však vždy na vrcholovém managementu, tedy jinak řečeno, změna organizace je vždy prováděna jen „shora“. Nejdůležitějším nástrojem je trvalý příklad managementu a současně i neustálá pozitivní i negativní zpětná vazba.

Nejdůležitější zásady k úspěšnému provedení změn stanovil Urban (2014) jako tyto. *Kodexy, podniková desatera* apod. shrnují důležitá pravidla, která chce organizace v chování svých zaměstnanců prosadit, ta však sama o sobě nepřispívají ke změně, pokud nejsou provázena přeměnami v chování manažerského týmu. Dále je nutné podle Urbana (2014) hodnoty, normy, inovace, vstřícnost vůči zákazníkům neustále zdůrazňovat a dávat najevo trvale, jedině tím se stávají pevnou součástí firemního prostředí. Utváření firemní kultury je *dlouhodobý proces*. V organizaci dále nastávají situace, kdy je nutné a zároveň těžké přijmout obtížné *rozhodnutí*. Tyto stavy mohou firmu dlouhodobě výrazně ovlivnit. Hodnoty vytvořené ve firemní kultuře se promítají do všech *oblastí řízení školského managementu*, uvádí Urban (2014). Můžeme zde zmínit přijímání, odměňování a hodnocení zaměstnanců. Manažeři musí odpovídajícím způsobem oceňovat pracovníky. Možné příklady variant odměňování jsou pochvala, zvýšení platu, povýšením apod. Kritéria pro udělení odměny poskytují zaměstnancům informace o hodnotách firmy a její kultury. Urban (2014) zdůrazňuje, že manažeři vědomě i nevědomě šíří hodnoty tím, jak výrazně pracovní výkon či chování odmění. Pro změnu je nutné změnit i systém odměňování a povyšování. Kritéria výběru zaměstnanců se často neobejdou bez analýzy a přehodnocení manažerů firmy.⁵⁷

⁵⁷ Srov. URBAN, J. *Firemní kultura a identita*, s. 57 - 65.

3.3 KULTURA ŠKOLY

V oblasti školského managementu kultura školy v České republice patří mezi nové pojmy. Na počátku 90. let minulého století byl tento pojem téměř neznámý. O kultuře školy se dozvídáme v souvislosti s reformou vzdělávání, pedagogickými inovacemi, autonomií školy a v neposlední řadě s rozvojem škol. Školu vnímáme jako specifickou organizaci, protože má mnohé charakteristiky odlišující ji od jiných organizací – vágnost cílů, osobité procesy, technologie, vztah dospělých a dětí. Současně se vytváří kultura ve škole jako osobitý celek, neboť kultura školy je konstruktem, jenž si zaměstnanci hromadně tvoří na základě vnímání chodu školy.⁵⁸

Autorka Prášilová (2006) objasňuje kulturu školy jako systém individuálních hodnot, zkušeností a norem, které do ní vnáší každá jednotlivá osoba. Zmiňuje dva základní přístupy ke kultuře školy. První přístup vychází z poznatků managementu (a marketingu), kde hlavní východisko se opírá o přímou aplikaci do školního prostředí. Druhý proud se snaží uchopit kulturu školy jako pedagogický pojem.⁵⁹

Hloušková (2008) definuje kulturu školy jako „*sociálně konstruovanou, sdílenou a relativně trvalou součást chodu školy, která je produktem živé historie školy jako specifického sociálního prostředí.*“ Konstatuje, že kulturu školy vytváří jednotliví aktéři školního života (učitelé, ředitelé, žáci, rodiče a další) na základě svých osobních zkušeností a preferencí. Pod kulturou školy Hloušková dále řadí společné představy, hodnoty, postoje, normy (případně etický kodex), názory, přesvědčení, a tím se domnívá, že se získává normativní funkce ve vztahu ke každodennímu chodu školy. Kultura školy se projevuje v symbolech, rituálech, zvycích, příbězích, preferovaném chování, vlastní výchovné a vzdělávací práci i v klimatu školy.⁶⁰

Dalšími tvůrci vymezujícími kulturu školy stanovujeme Egera a Jakubíkovou (2001). Ti vymezují kulturu školy jako vnitřní systém, který je využíván a formulován především v oblasti řízení organizace. Do popředí zájmu dávají Eger s Jakubíkovou podobně jako Hloušková vlastní zaměstnance v organizaci. Obdobně zařazují do kultury školy souhrny představ, přístupů a hodnot, jenž jsou ve škole všeobecně sdíleny a relativně dlouhodobě pěstovány.⁶¹

⁵⁸ Srov. MAXA, R. *Management pro střední školy a vyšší odborné školy*, s. 124.

⁵⁹ Srov. PRÁŠILOVÁ, M., *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, s. 179.

⁶⁰ HLOUŠKOVÁ, L., *Poměna kultury školy v pedagogických diskurzech*, s. 40.

⁶¹ Srov. EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*, s. 8.

Eger s Jakubíkovou (2001) upozorňují, že kultura organizace se projevuje uvnitř i vně školy př. v jejich odborné interpretaci a hodnocení, i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů, hřišť, školních jídelen atd., dále ve specifických formách komunikace, v realizaci jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, celkovém sociálním klimatu atd. Kulturu školy tedy zároveň můžeme chápat jako uplatňování tradic organizace v její činnosti, hodnotové orientaci, v cílech její působení a také vztazích mezi pracovníky školy. Je proto velmi podstatné, aby management školy tvořil žádoucí kulturu a to ve smyslu hodnot, tradic a vizí. To vše pozitivně ovlivňuje kulturu školy. Kultura školy působí na školní klima, podmiňuje spokojenost zaměstnanců školy, žáků a tato uspokojení zpětně působí pozitivně na kulturu školy. Eger s Jakubíkovou sdělují, že kulturu školy je třeba tvořit a rozvíjet, což může pouze kvalitní management, který svým vystupováním silně ovlivňuje kulturu školy. Mezi ovlivňující faktory zde zmiňují schopnost motivace, vysokou míru aktivace, potřebný čas v organizaci, být zodpovědný v kritických situacích a nebýt nadřazený apod.⁶²

Prášilová (2006) odkazuje Walterovou, která určuje kulturu školy jako koncept, jenž obsahuje styl vedení lidí, definování rolí lidí ve škole, fyzické prostředí školy, klima školy, soudržnost při uplatňování společenských strategií, pedagogickou koncepci, mezilidské vztahy, motivující faktory a její image.⁶³

Za nejurčující považujeme vymezení Světlíka (1996). „Každá škola, ať velká či malá, nová či stará má vlastní kulturu, která je určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami, které každá jednotlivá osoba do ní vnáší. Neznamená to ovšem, že kultura školy je jejich průměrem či souhrnem, jedná se o nový, skupinový fenomén, který vyjadřuje nadindividuální systém hodnot a norem celého sociálního systému. Tyto společné sdílené hodnoty, normy a vzorce chování determinují způsoby jednání lidí, jejich vzájemnou interakci a „otisky prstů“, které za sebou zanechávají.“⁶⁴

⁶² Srov. EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*, s. 8.

⁶³ Srov. PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, s. 180.

⁶⁴ SVĚTLÍK, J., *Marketing školy*, s. 116.

Světlík (1996) dále charakterizuje systém kultury školy jako dvě hlavní skupiny znaků. Jedná se o stránky nehmatatelné (nemateriální) kultury, kam řadíme uznávané a sdílené hodnoty a normy školy. Druhou skupinou definujeme stránky hmatatelné (viditelné), kde jsou definované cíle, kurikulum, řeč, metafory, příběhy, historky a významné postavy školy, symboly chování (rituály, ceremoniály, proces výuky, funkční procedury, pravidla, řády, interakce s mikroprostředím) a vizuální symboly (vybavení školy, pořádek, artefakty, logo a propagační předměty) atd.

Světlík (1996) zdůrazňuje fakt, že mezi nehmatatelnými a viditelnými znaky kultury nejsou výrazné hranice, protože tyto elementy jsou v neustálé dynamické interakci. Také není uskutečnitelné udělat jednoznačnou rozdělovací linii mezi jednotlivými kategoriemi symbolů např. řeč (slovník školy). Pro přehlednost zařazujeme schéma systému kultury školy od autora Světlíka. (PŘÍLOHA 2) ⁶⁵

Závěrem můžeme tvrdit, že každý zaměstnanec školy, student či žák, který má zkušenosti z více škol, ví, že každá škola je jiná. Odlišnosti škol nespatřujeme v jejich materiálním vybavení, ale především v charakteru vnitřního prostředí. Každá organizace je tvořena osobami, které usilují o rozvoj dětí, žáků a studentů. Účastníci s sebou přinášejí vlastní systém hodnot, norem, zkušeností a postojů.

⁶⁵ Srov. SVĚTLÍK, J., *Marketing školy*, s. 118.

VÝZKUMNÁ ČÁST

4 METODIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE

4.1 CÍL ŠETŘENÍ, POSTUP ŠETŘENÍ

Tato část práce si klade za cíl analyzovat současný stav základních škol v okrese Hradec Králové s principy, které by organizace aspirující na označení učící se organizace měly uplatňovat. Pro shromáždění dat jsme použili metodiku dotazníků autorky Ivany Tiché, jak je představuje ve své publikaci „*Učící se organizace*“.

Pro šetření jsme zvolili základní školy v okrese Hradci Králové, protože dle předpokládaného vývoje počtu narozených dětí je patrné, že v této oblasti dojde k poklesu. Z toho vyplývá, že některé základní školy v Královéhradeckém kraji budou sloučeny či zrušeny. Je tedy nutné změnit koncepci a pokusit se navrhnout možná řešení pro zefektivnění základních škol tak, aby v závislosti na místních podmínkách vykazovaly dlouhodobě významně nadprůměrné výsledky či výrazně rostoucí zájem rodičů a žáků o studium. V okolí tyto školy budou vnímány jako úspěšné. Stanou se zároveň inspirací pro ostatní základní školy z jiných krajů České republiky.

Pro dotazníky autorky Ivany Tiché jsme se rozhodli proto, že předpokládáme jejich validitu a vědeckou kvalitu. Jsme si vědomi, že použité dotazníky ne vždy zcela vystihují situace analyzované v organizacích, proto jsme se rozhodli pro prvotní pilotáž souboru dotazníků. V listopadu 2014 jsme oslovili prostřednictvím emailu 26 studentů 1. a 2. ročníků Školského managementu UK, kteří vykonávají vedoucí funkci na základní škole. Cílem pilotáže byla analýza souboru dotazníků. Pouze tři ředitelky základní školy se k dotazníku vyjádřily. V závislosti na provedené pilotáži jsme modifikovali dotazníkové šetření Tiché (2005). Modifikace jsme zapracovali do průvodního dopisu, jenž byl adresován ředitelům, kde jsme pojmy zpřesnili, aby nedocházelo k chybným rozhodnutím, které by negativně ovlivnily výzkumnou část. Změny byly provedeny z hlediska formálního, ale i objasňujícího charakteru (př. podnik = základní škola).

Pro dotazníkové šetření jsme oslovili ředitelé základních škol v okrese Hradec Králové. Považujeme tedy za nutné výzkumné šetření doplnit metodou pozorování a osobních rozhovorů i se zaměstnanci základní školy, která v dotazníkovém šetření dopadla nejlépe.

V základní škole použijeme přímé pozorování, které se týká bezprostředního a systematického pozorování sociálních jevů, procesů a činností. K efektivnějšímu sběru využíváme magnetofon a záznamový arch, jež umožňuje dodatečné vyhodnocení pozorované situace nebo doplnění a upřesnění výsledků získaných osobním pozorováním. Fotoaparáty a videokamery si základní škola nepřála používat. Metodu rozhovoru tváří v tvář či po telefonu, kombinujeme v situacích, které vyžadují hlubší informační sdílnost respondenta. Informace vyhledáváme i prostřednictvím analýzy dokumentů základní školy př. výroční zpráva, inspekční zprávy, školní řád.

Poskytnutá šetření nám slouží k vytvoření projektového plánu, uplatněného pro základní školy, které v počátečním šetření dosahovaly nedostatečných výsledků. Návrh obsahuje konkrétní doporučení a kroky, jež budou vést k vytvoření učící se organizace. Dále pro zkvalitnění dat o zkoumané organizaci provádíme šetření za pomoci dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery. Návrh organizačních změn ve vybraných základních školách umožňuje posun i ostatních základních škol směrem k učící se organizaci. Na základě praktické části práce bude potvrzen či vyvrácen výzkumný předpoklad. Výchozí pracovním předpokladem stanovený pro tuto práci je, že analyzované základní školy v okrese Hradec Králové nevyužívají principy, na kterých stojí učící se organizace.

5 ANALÝZA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE

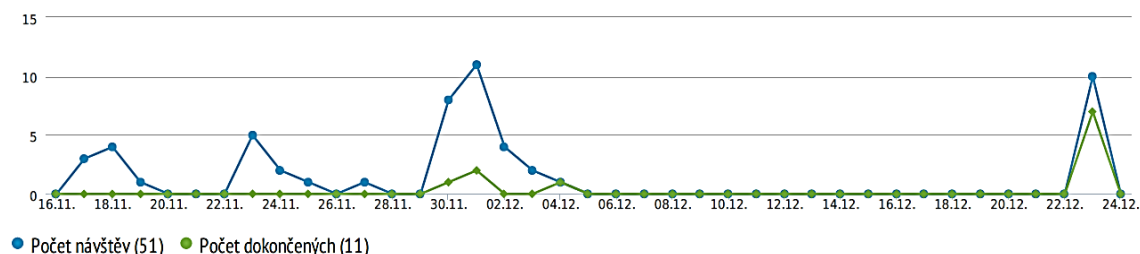
V návaznosti na pilotáži bylo formou dotazníků osloveno 56 základních škol v okrese Hradec Králové. Vybraným školám byl zaslán online soubor šesti dotazníků, prostřednictvím www.survio.cz. Soubor dotazníků vždy vyplňoval ředitel základní školy. První dotazník zjišťoval základní informace o řediteli základní školy a zpřesňující údaje o organizaci. Zbýlých pět dotazníků bylo převzato od Ivany Tiché. Tři z nich byly dotazníky bodovací, ve kterých se měli ředitelé v odpovědích rozhodnout pro jednu možnost v nabízené hodnotící škále. Dva z dotazníků obsahovaly otázky s otevřenými odpověďmi. Pro dodržení anonymity základních škol použijeme označení velkých tiskacích písmen abecedy.

5.1 OBECNÁ DATA KE ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKŮ



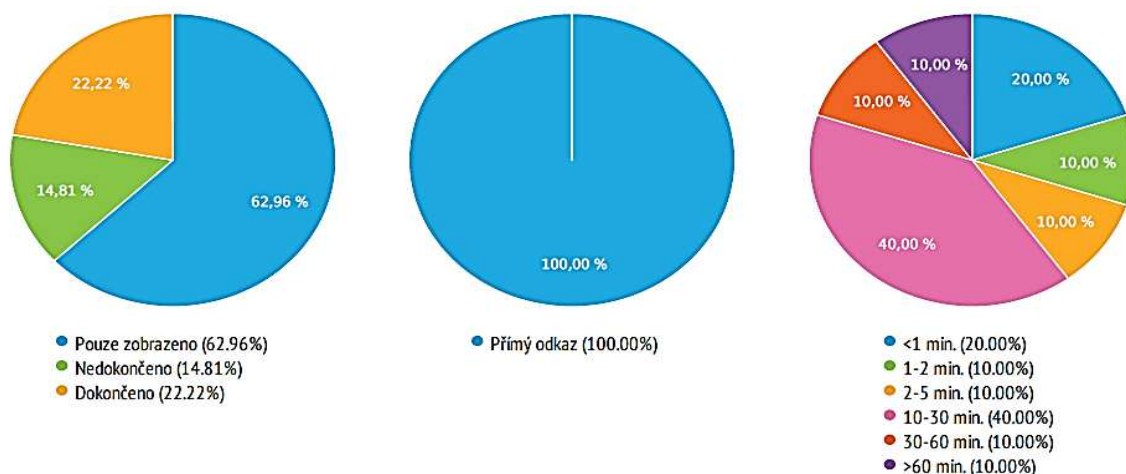
Tab. 2 - Statistika dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření je patrné, že dotazník prostřednictvím www.survio.cz navštívilo 51 ředitelů základních škol. Bohužel pouze 11 z nich soubor dotazníků dokončilo. 8 dotazníků jsme do šetření nezařadili, protože by celková posouzení byla zkreslena. Celková úspěšnost dotazníkového šetření je pouze 21,6 %.



Graf 1 - Historie návštěv dotazníkové šetření

Soubor dotazníků byl rozeslán ředitelům základních škol 16. 11. 2014. Z grafu je patrné největší návštěvnost dotazníku do 3. 12. 2014. V průběhu prosince byl dotazník rozeslán ještě jednou s prosbou o doplnění. V rozmezí mezi 22.12 do 24. 12. 2014 návštěvnost mírně vzrostla.

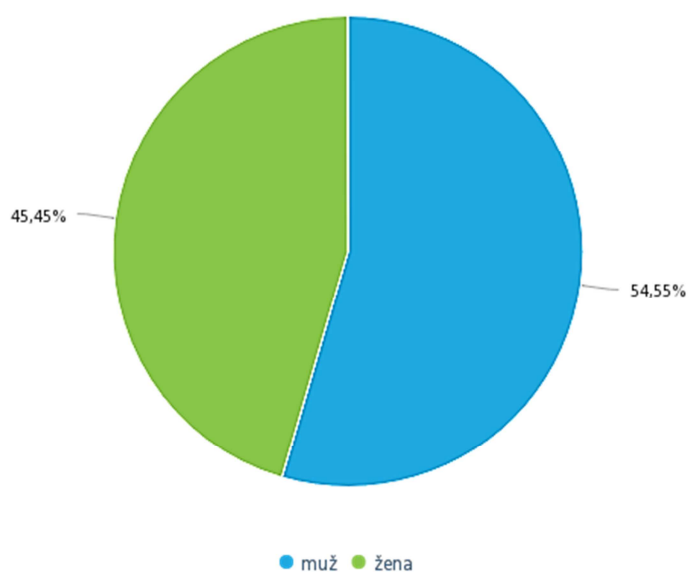


Graf 2 - Celkem návštěv, zdroje návštěv, čas vyplňování dotazníku

Koláčové grafy slouží k celkovému pohledu na dotazníkové šetření. Zajímavý pohled nabízí poslední koláčový graf, který se zaměřuje na časové doplňování dotazníku. Z grafu je zřetelné, že nejvíce respondentů u dotazníku strávilo 10 - 30 minut. Klademe si otázku, zda je možné během časového horizontu do 5 minut dotazník vyplnit. Poukazujeme tím na fakt, že dotazník neměli možnost příliš prozkoumat, jejich odpovědi budeme hodnotit obezřetně.

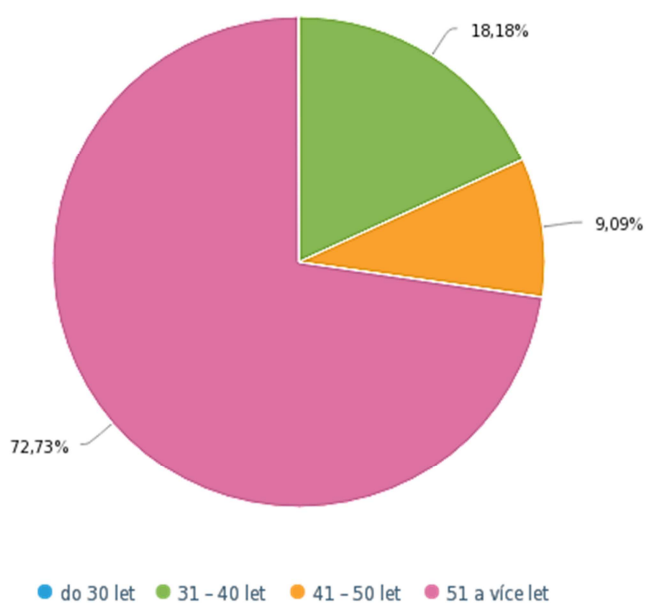
5.2 DOTAZNÍK 1 – IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Dotazník 1 (PŘÍLOHA 3) byl součástí souboru dotazníků. Zvolili jsme ho pro získání prvotních informací o základních školách v okrese Hradec Králové. Dotazník obsahuje devět otázek otevřeného i uzavřeného typu.



Graf 3 – Pohlaví

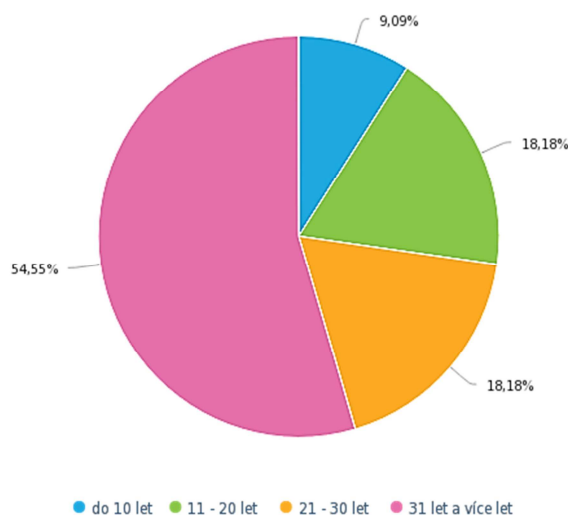
Respondentů bylo celkem 11, z toho v zastoupení 6 mužů a 5 žen. V okrese Hradec Králové je ve vedení základních škol 31 ředitelů a 25 ředitelů.⁶⁶



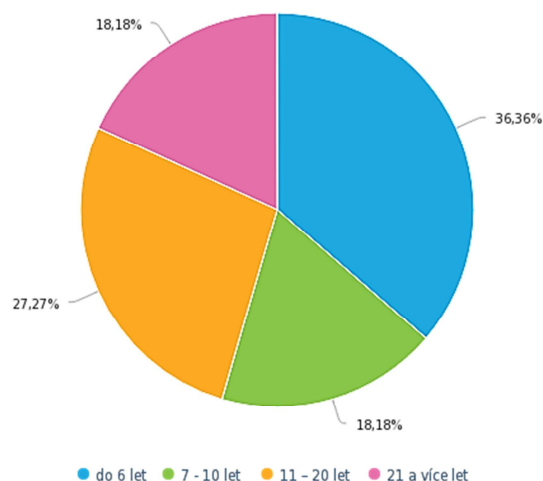
Graf 4 – Věk

⁶⁶ Srov. Český statistický úřad Hradec Králové. [online]. 2013. vyd. Hradec Králové [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/statistiky>, s. 8 - 10.

Koláčový graf znázorňuje věkové složení ředitelů základních škol. Celkem 8 respondentů dosahuje věku více než 51 let. Průměrný věk v okrese Hradec Králové ke dni 31. 12. 2013 je stanoven u mužů 43,9 a u žen 40,9.⁶⁷

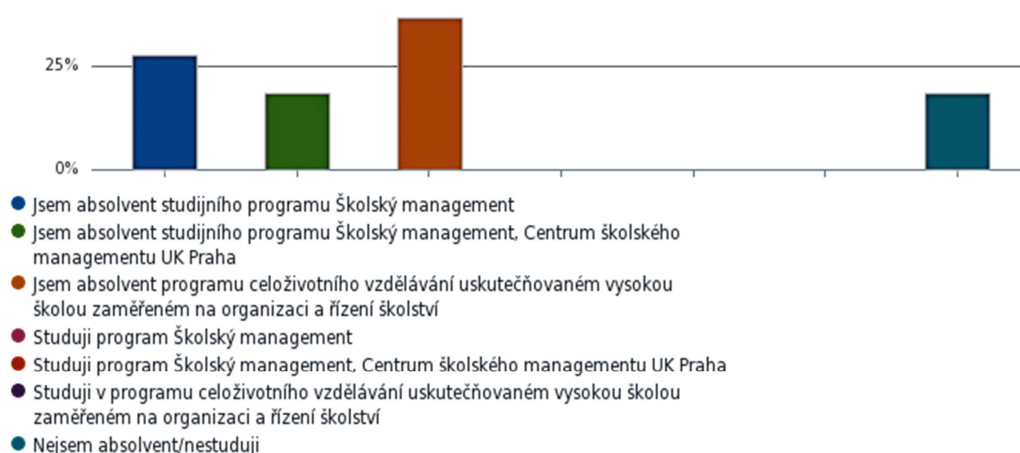


Graf 5 – Délka pedagogické praxe



Graf 6 – Délka řídicí praxe

V otázkách č. 6 a 7 jsme se zaměřili na délku pedagogické i řídicí praxe respondentů. Z grafů je zřejmé, že největší počet respondentů uvedl délku pedagogické praxe více než 21 let.



Graf 7 – Kvalifikovanost

⁶⁷ Srov. Český statistický úřad Hradec Králové. [online]. 2013. vyd. Hradec Králové [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/statistiky>, s. 10 - 15.

Kvalifikovanost respondentů poukazuje na skutečnost, že 4 respondenti absolvovali programy celoživotního vzdělávání a 2 respondenti jsou absolventi Školského managementu UK v Praze.

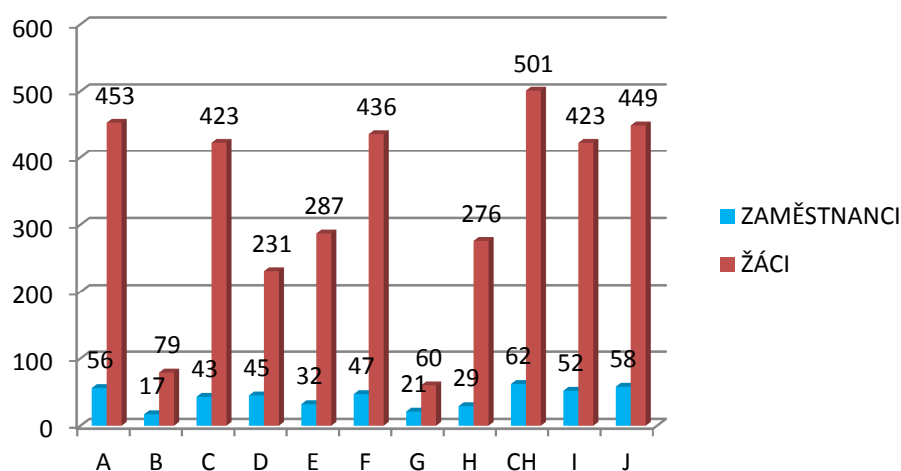
Vyhodnocení zbylých otázek:

Otázka č. 6 **Základní škola je umístěna?** 11 respondentů uvedlo variantu město.

Otázka č. 7 **Základní školu zřizuje?** 11 respondentů odpovědělo variantu obec.

Otázka č. 8 **Počet zaměstnanců v základní škole?**

Otázka č. 9 **Počet žáků v základní škole?**



Graf 8 – Počet zaměstnanců a počet žáků na vybraných základních školách

Graf 8 porovnává základní školy z hledisek počtu zaměstnanců a počtu žáků v organizaci. Z grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanců a žáků má základní škola CH. V roce 2013/2014 Statistický úřad Hradec Králové provedl analýzu základních škol v okrese Hradec Králové, stanovil počet žáků 12 961 a 929 učitelů. Pokud pro zajímavost provedeme průměr, můžeme v roce 2013/2014 připsat k jednomu pedagogovi 14 žáků.⁶⁸

5.3 DOTAZNÍK 2 - SOUČASNÝ STAV ORGANIZACE

Metodika:

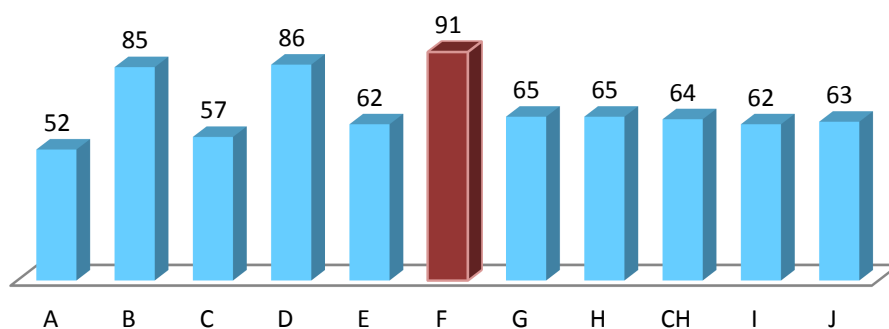
Dotazník 2 (PŘÍLOHA 4) obsahuje celkem 22 uzavřených otázek.

⁶⁸ Srov. Český statistický úřad Hradec Králové. [online]. 2013. vyd. Hradec Králové [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/statistiky>, s. 20.

Respondent klasifikuje uvedené stanovisko hodnotící škálou od 1 do 5. Přičemž klasifikace 1 znamená, že tvrzení neodpovídá podmínkám organizace. Hodnocení 5 označuje soulad s předpoklady orgánu.

OTÁZKY	SLEDOVANÁ CHARAKTERISTIKA	A	B	C	D	E	F	G	H	CH	I	J
1+12	Učení jako součást formulace strategie.	6	7	5	7	5	8	8	2	7	5	6
2+13	Participativní přístup.	5	9	4	8	4	7	6	7	6	9	6
3+14	Informatika.	4	8	9	9	8	9	4	6	4	4	4
4+15	Formativní účetnictví.	3	7	8	6	7	9	5	8	5	5	9
5+16	Vnitřní výměna.	2	9	7	8	9	9	6	7	6	4	7
6+17	Pružný systém odměňování.	4	6	6	7	5	7	6	6	6	2	7
7+18	Podporující struktury.	5	9	4	8	4	8	5	9	5	8	8
8+19	Sběr informací o vnějším prostředí.	6	6	2	8	6	7	6	2	6	7	7
9+20	Inter-organizační učení.	4	5	6	7	4	8	5	2	5	7	5
10+21	Atmosféra podporující učení.	5	9	4	9	4	9	7	7	7	6	2
11+22	Příležitost osobního rozvoje pro každého.	8	10	2	9	6	10	7	9	7	5	2
SOUČET BODŮ		52	85	57	86	62	91	65	65	64	62	63

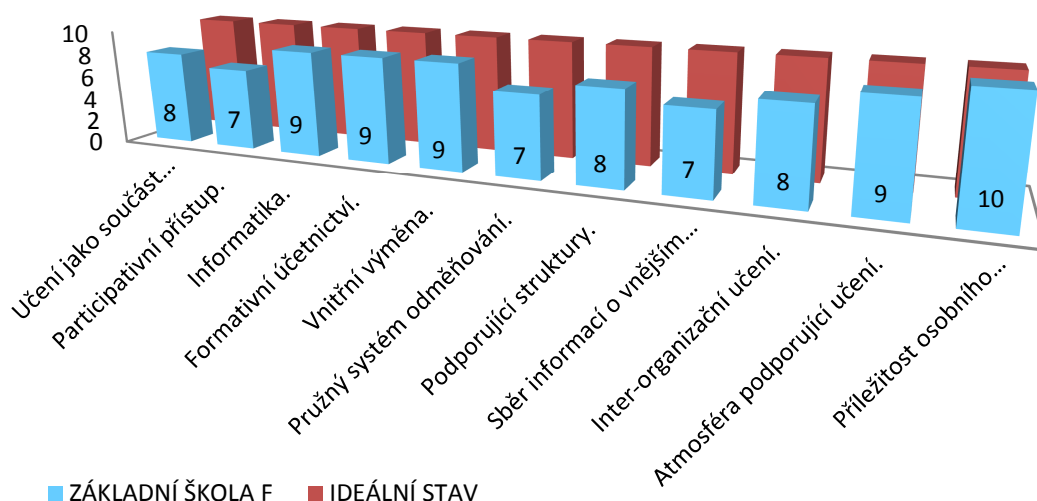
Tab. 3 – Současný stav základních škol



Graf 9 – Současný stav základních škol

Vyhodnocení:

Spočítáme výsledek za jednotlivé charakteristiky učící se organizace. Dalším krokem určeným Tichou (2005) je sečtení vždy dvou stanovisek. Metodika i vyhodnocení dotazníku byla součástí dotazníkového šetření, aby respondenti měli dostatek informací.⁶⁹



Graf 10 – Srovnání nejlépe samohodnocené základní školy F s ideální učící se organizací

⁶⁹ Srov. TICHÁ, I. *Učící se organizace*, s. 73 – 77.

Závěrečné shrnutí:

V tabulce 3 nabízíme srovnání vzorku základních škol v okrese Hradec Králové vzhledem k charakteristikám učící se organizace. Ze získaných údajů můžeme odvodit, které charakteristiky jsou v základních školách zvládnuté a naopak, ve kterých jsou ještě rezervy. Z výsledků vyplývá, že jednotlivé charakteristiky vidí ředitelé škol velmi rozdílně. Pokud zhodnotíme základní školy souhrnně, nejlepších výsledků dosahují základní školy u charakteristiky *příležitost osobního rozvoje pro každého*. Z toho vyplývá, že v okrese Hradec Králové se nacházejí organizace, které dbají na možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst. Vůbec nejnižší hodnocení bylo zaznamenáno u tvrzení: často se scházíme s pracovníky jiných podniků, abychom si vyměnili informace a zkušenosti, které je součástí charakteristiky *Inter-organizační učení*.

Nejlépe hodnocenou základní školou vzhledem k charakteristikám učící se organizace stanovujeme základní škola F. Ředitel základní školy ohodnotil velkým počtem bodů především charakteristiku *atmosféra podporující učení, informatika, formativní účetnictví a vnitřní výměna*. Charakteristika *příležitost osobního rozvoje pro každého* byla ohodnocena nejvyšším možným způsobem.

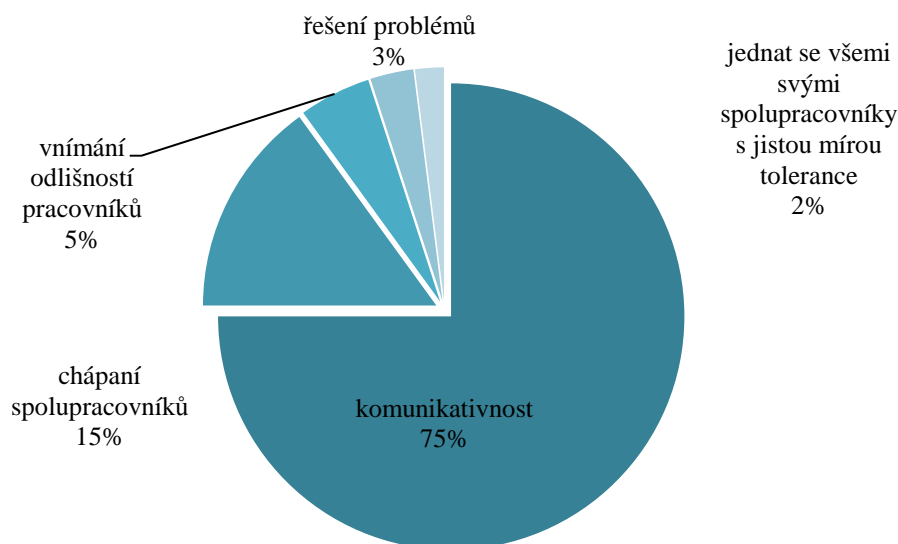
5.4 DOTAZNÍK 3 – UČENÍ V ORGANIZACI

Metodika:

Účelem dotazníku 3 (PŘÍLOHA 5) je zhodnotit učení jednotlivce neboli samotného ředitele základní školy. Dotazník analyzuje podrobnosti procesu učení jednotlivců – co a jak se naučí, jaké faktory jim k tomu pomáhají, jaké jim v učení naopak brání, dále jaký efekt jejich učení v organizaci má a zdali je učení ředitelů základních škol přínosné pro organizaci jako celek.

Vyhodnocení:

Na tento dotazník zodpovědělo 11 respondentů, což představuje 100 % úspěšnost. V následující tabulce uvádíme odpovědi, které se vyskytly u jednotlivých otázek a zároveň nejčastější odpověď ke každé otázce včetně její procentuální četnosti mezi respondenty.



Graf 11 – Odpovědi na otázku: *Co jsem se naučil/naučila?*

Závěrečné shrnutí:

Celkové shrnutí odpovědí DOTAZNÍKU 3 – UČENÍ V ORGANIZACI nabízíme v PŘÍLOZE 6.

Hlavní podmínkou kladného učení je vlastní touha po nových dovednostech, chuť si osvojit nové podněty. Jak vidíme z tabulky, toto je ředitelům základních škol vlastní. Mezi vnějšími skutečnostmi, které jim v rozvoji brání, byl uveden jedině nedostatek času a odpověď nevím. Naopak jako pozitivní faktory hodnotili ředitelé své kolegy a zájem o vedení organizace. Mezi téměř všemi odpověďmi převažovala poměrně silná shoda.

Velmi pozitivní jsou způsoby, jak se ředitelé učí – v této kategorii se objevilo hned pět rozdílných způsobů včetně studia managementu. Následné zhodnocení procesu učení je dáno rozšířením informace o absolvovaném školení či návštěva jiné organizace.

V učící se organizaci se nejedná pouze o získávání nových informací vztahujících se k pracovní náplni, jde i o rozvíjení a zdokonalování stávajících schopností, znalostí a osobních kvalit jednotlivců a to skrz celou organizaci.

Jak je z tabulky patrné, mnozí ředitelé často použili odpověď nevím. Je otázkou, zda je reakce ne, nevím chápána jako možná nedokonalost dotazníku, resp. nejednoznačná formulace otázek umožňující její rozdílné pochopení a následné rozdílné odpovědi u jednotlivých ředitelů, či nejsnazší odpověď ředitelů.

5.5 DOTAZNÍK 4 - UČENÍ PODPORUJÍCÍ KULTURU ORGANIZACE

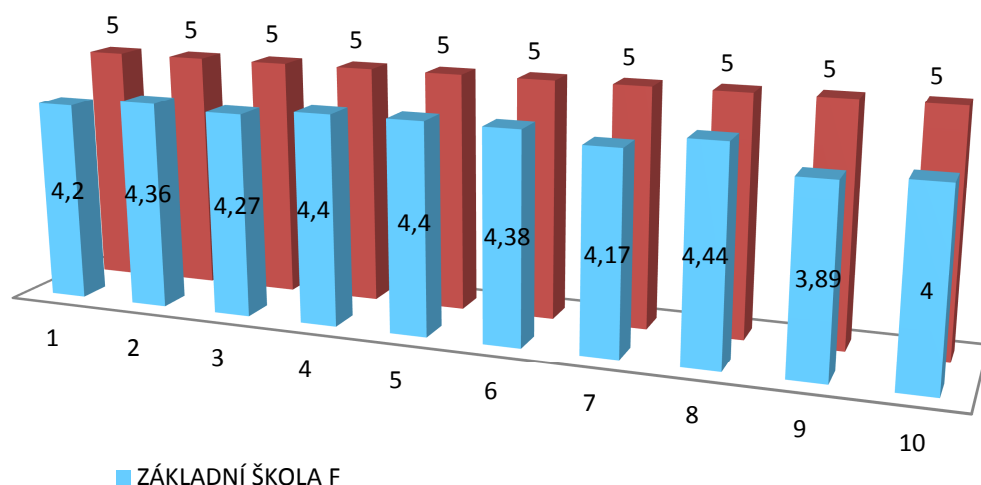
Metodika:

Tento dotazník (PŘÍLOHA 7) doplňujeme a dále rozvíjíme údaji získanými z dotazníku 2. Ke každému různorodému výroku přisuzujeme hodnotící škálu tj. hodnocení 1, znamená „vůbec neplatí“, hodnocení 5 „platí zcela“.

Autorka Tichá (2005) výsledky doporučuje uspořádat do matice a dostat poněkud strukturovanější přehled o silných a slabých stránkách organizace ve vztahu k učení. Matice je nesložitá a okamžitě zpracovatelná. Není nijak mimořádně propracovaným diagnostickým prostředkem, poskytuje nám však vhodný podklad pro debatu, navíc ji můžeme použít pro měření rozvoje v časovém horizontu.

Tichá (2005) doporučuje za nejjednodušší způsob spočítat průměr jednotlivých hodnocení a na škále od 1 do 5 odhadnout, kde stávající kultura podniku podporuje učení. Tichá navrhuje druhý náročnější způsob vyhodnocení, kdy výroky jsou zaznamenány v matici. Matice (PŘÍLOHA 8) nám poskytuje náhled o silných a slabých stránkách organizace vzhledem k učení. Je důležité vyplnit bílá políčka v matici s použitím hodnot vztahujících se k jednotlivým důležitostem tak, že do všech políček v jedné řadě zapíšeme shodné číslo – to, jímž jsme hodnotu ocenili ve výše uvedeném testu. (Př. Pokud jste například položku č. 7 ohodnotili číslem 3, potom ve všech pěti políčkách v řádku 7 bude trojka.) Na závěr spočítáme průměrná hodnocení vztahující se k jednotlivým krokům tak, že sečtením hodnocení v příslušných sloupcích získáme celkové skóre a to vydělíme naznačeným dělitelem. Hodnocení však korespondujeme s počtem hodnocení v daném sloupci. Matice od Tiché nepovažujeme jako propracovaný diagnostický nástroj, spíše nám může sloužit k diskuzi na vybrané samohodnocené základní škole.⁷⁰

⁷⁰ Srov. TICHÁ, I. *Učí se organizace*, s. 92 – 97.



Graf 12 – Srovnání základní školy F s ideální základní školou charakterizovanou jako učící se

Vyhodnocení:

Postup Ivany Tiché jsme aplikovali na všech 11 základních škol. Výsledky DOTAZNÍKU 4 - UČENÍ PODPORUJÍCÍ KULTURU VAŠÍ ORGANIZACE A MATICI VYBRANÉ ZÁKLADNÍ ŠKOLY F nabízíme v PŘÍLOZE 8. Příloha 8 uvádí přehled tvrzení, která dle respondentů nejlépe, resp. nejhůře, odpovídají situaci v organizaci. V této tabulce jsme učinili průměry jednotlivých tvrzení, na tomto základě jsme vybrali základní školy, které dosahovaly nejlepšího hodnocení. Jedná se o školy B, D a F.

Dále jsme vytvořili matici vybrané základní školy F. Odpovědi ředitele základní školy jsou viditelné V PŘÍLOZE 8. V grafu 12 je patrné srovnání základní školy F s potencionální základní školou, která by v hodnocení dosahovala maximálního bodového ohodnocení.

Závěrečné shrnutí:

Z tabulky vyplývá, že základní školy v okrese Hradec Králové zařazené do výzkumného šetření dokáží pracovat s chybami a nazírají na ně jako na příležitosti k rozvoji. S tím souvisí další potvrzená domněnka, že základní školy nahlíží na svoje organizace jako na prostředí, kde jsou schopny řešit problémy a učit se.

Dále můžeme konstatovat, že základní školy věnují pozornost dalšímu vzdělávání, ale většina ohodnotila tuto skutečnost škálou 3, což znamená, že platí pouze částečně. Následující tvrzení hodnocené škálou 3 jsou *lidé jsou vedeni k samostatnému učení, zaměstnanci se těší na příležitosti, které jsou v organizacích rozvíjeny* atd.

Pokud se podíváme na hodnocení základní školy F, dosahuje průměrných hodnot 4,31, což v porovnání s ostatními základními školami v okrese je pozoruhodné. Pokud však základní školu srovnáme s charakteristikami učící se organizace, tak i tato základní škola má ve svém učení podporující kulturu organizace značné rezervy.

5.6 DOTAZNÍK 5 - POSTOJ K RIZIKU

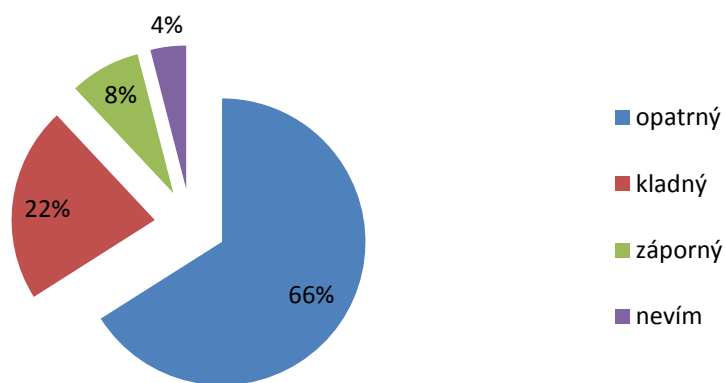
Metodika:

Dotazník 5 (PŘÍLOHA 9) je stanoven k ohodnocení míry ochoty organizace přijímat riziko. Přijetí rizik na straně ředitelů škol může být pro organizaci velmi důležité. Pro řízení a vedení základních škol je podstatné, zda se manažer, tedy ředitel základní školy, dokáže učit z vlastních chyb. Respondentům je položeno 6 otázek vztahujících se k rizikům.

Vyhodnocení:

Dotazník byl podán 11 respondentům. Odpovědi jsme shrnuli do PŘÍLOHY 10.

Jaký je ve vaší organizaci obecný postoj pracovníků k rizikům?



Graf 13 – Srovnání odpovědí základních škol v okrese Hradec Králové na první otázku

OTÁZKA	ODPOVĚDI
1.	opatrný
2.	ne
3.	nevím
4.	nevím
5.	nevím
6.	nevím

Tab. 4 – Vyhodnocení dotazníku postoj k rizikům základní školy F

Závěrečné shrnutí:

Domníváme se, že tento dotazník byl pro respondenty velmi těžko uchopitelný. V tabulce je patrné, že respondenti často volili odpověď ne, nevím a nerozumím. Otázka č. 5 má naopak velmi vyrovnané až shodné procentuální zastoupení. Největší rozporuplnost spatřujeme v otázce č. 3, respondenti odpověděli nevím v 70 %. Ředitelé k rizikům přistupují ve většině opatrně, záporně, pouze 22 % respondentům na možné riziko pohlíží kladně.

5.7 DOTAZNÍK 6 - PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Metodika:

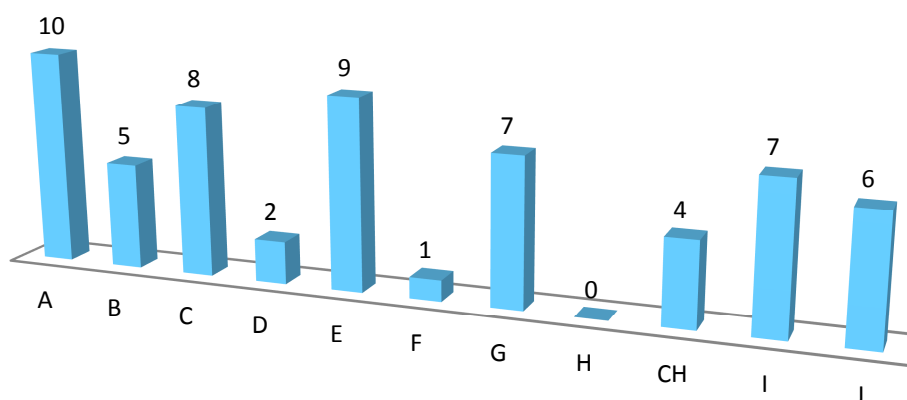
Poslední z dotazníků (PŘÍLOHA 11) je zaměřen na průzkum pracovního prostředí v organizaci. Tichá (2005) ve své publikaci Učící se organizace uvádí, že učící se organizace směřuje ke zdravému, příjemnému prostředí přizpůsobenému k životu a učení lidské bytosti. V následujícím dotazníku hodnotili ředitelé základních škol, do jaké míry je jejich organizace zdravá, resp. „toxická“.

Při hodnocení byly k dispozici 3 varianty odpovědi: „VARIANTA A – to u nás není problém“, „VARIANTA B – to u nás částečně problém je“ a „VARIANTA C – to je u nás velký problém“.

Vyhodnocení:

Při přepočtu na číselné vyjádření (kdy za variantu „A“ přičítáme 0 bodů, za „B“ jeden bod a za „C“ dva body). Minimální skóre je tedy 0, maximální 20. Pokud je skóre menší než 5, což dle Tiché znamená, že sledovaná organizace je relativně zdravá, ačkoli zde mohou existovat určité problémy, které by vyžadovaly další pozornost.

Pokud je skóre organizace mezi 6 a 12, jedná se o organizace relativně toxické a výkonnost některých lidí je zhoršena. Organizace, které mají skóre nad 12, nejsou vhodné pro lidské bytosti. Hodnocení respondentů jsou zapsána v PŘÍLOZE 12.⁷¹



Graf 14 – Srovnání vyhodnocení základních škol v okrese Hradec Králové vzhledem k pracovnímu prostředí

Závěrečné shrnutí:

Pokud se zaměříme na celkové vyhodnocení základních škol v okrese Hradec Králové, je zřejmé, že 4 základní školy mají skóre menší než 5, což jsou tedy organizace relativně zdravé. Alarmující je ale fakt, že zbylých 7 organizací je v pásmu ohodnocených jako relativně toxické. Za zmínku stojí základní školy H: její ohodnocení je na součtu 0. Základní škola F, která v předešlých hodnoceních dopadla nejlépe má maximální skóre 1. Ředitel této školy považuje u nich v organizaci za částečný problém přimět některé pracovníky, aby mu naslouchali.

⁷¹ Srov. TICHÁ, I. *Učící se organizace*, s. 131 – 135.

6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ ZÁKLADNÍ ŠKOLY

V předešlém dotazníkovém šetření jsme zjistili, že základní školy označené písmeny B, D, F dosahují nejlepších výsledků. Tyto tři základní školy jsme oslovili k další spolupráci. Bohužel pouze základní škola F nabídla svoji organizaci k dalšímu šetření.

Cílem následující výzkumné části je popis konkrétně vybrané základní školy v okrese Hradec Králové se zřetelem na charakteristiky učící se organizace, metod a forem vzdělávání. V této části práce budeme vycházet z informací, které jsme načerpali z odborné literatury, z informací poskytnutých základní školou a také z vlastních zkušeností získaných během pozorování na této základní škole.

Za výzkumnou metodu jsme zvolili případovou studii instituce, která nám umožňuje detailní poznání konkrétního případu. Pro získání požadovaných informací použijeme metody pozorování, rozhovory s kompetentními osobami. Pro doplnění údajů využijeme analýzu podnikových dokumentů (př. výroční zprávy, školní řád atd.). Dále v organizaci aplikujeme dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery. Následující oddíl bude prezentovat základní školu F.

6.1 ZÁKLADNÍ ŠKOLA F, HRADEC KRÁLOVÉ

Základní škola nás požádala o zachování anonymity jednotlivých pracovníků, kteří se šetření účastnili. Zjištěné údaje jsme čerpali s dokumentů předkládaných vedením základní školy. Respektujeme rozhodnutí základní školy, proto neuvádíme internetový zdroj.

Charakteristika základní školy

Základní škola byla založena ve 20. století. Od 1. 1. 2000 je škola právním subjektem jako příspěvková organizace.

Podle zřizovací listiny jsou součástí organizace mimo základní školy ještě školní družina a školní výdejna. Základní školu tvoří čtyři budovy, kde jsou umístěny kmenové i odborné učebny a školní družina. Ke škole patří školní jídelna a tělocvična s velkým vnějším sportovním areálem.

Součástí venkovního areálu je dendrologická naučná stezka „Česká krajina“.

Škola je fakultní školou pro Univerzitu HK, Pedagogickou fakultu.

Tato škola získala titul EKOŠKOLA, dále spolupracuje v úzkém kontaktu s odborným týmem Centra nadání v Praze.

Profil školy

Škola se profiluje v oblasti environmentální výchovy jako škola zaměřená na ekologickou výchovu, dále svým žákům nabízí zaměření na estetickou výchovu. V 1. a 2. třídě se žáci seznamují s anglickým jazykem, od 3. třídy se učí anglický jazyk plně, od 7. třídy mají žáci anglický jazyk a němčinu. Je součástí sítě ekologicky orientovaných škol v ČR a členy KEV Praha (Klub ekologické výchovy). Základní škola spolupracuje se středisky ekologické výchovy TEREZA Praha, SEVER Horní Maršov a Litoměřice, PALETA Pardubice, RUCE Křinice. Zúčastnila se nejrozličnějších projektů EU (př. Partnerství pro aktivní učení, Interaktivní výuka technických a přírodovědných předmětů...).

Vize

Základní škola si pokládá za cíl co nejdéle prodloužit dobu, kdy dítě chodí do školy rádo. Vytvořit ve škole příjemné prostředí pro žáky, rodiče i zaměstnance školy. Navodit vzájemnou důvěru a nastavit žákům přiměřená pravidla. Využívat všech schopností dětí, především jejich přirozené zvědavosti a touhy po samostatnosti. Nastolit takový styl práce, který otevírá žákům prostor k individuálnímu způsobu osvojování učiva, což je motivuje a aktivuje. Ideálem by bylo dovést žáky k tomu, aby za určitých situací chápali učitele jako zkušenější jedince, u kterých hledají pomoc. Učitel tedy neusiluje o žáka, ale žák o učitele.

Hlavním cílem vedení školy je spokojený žák, rodič i učitel v kulturním prostředí moderní školy.⁷²

Součást školy	Počet tříd/ oddělení	Počet dětí/ žáků	Počet dětí/žáků na třídu
1. stupeň ZŠ	11	239	21,7
2. stupeň ZŠ	8	180	22,5
Školní družina	5	138	27,6
Školní jídelna ZŠ	x	412	x

Tab. 5 – Základní údaje základní školy

⁷² [online]. [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.hradeckralove.org/urad/zakladni-skoly-a-materske-skoly>

Učebny, herny	19 učeben + 4 herny
Z toho - odborné pracovny, knihovna, multimediální učebna	5 + 1 + 9 multimediální
Odpočinkový areál, zahrada, hřiště	Venkovní učebna, naučná stezka, hřiště
Sportovní zařízení	Běžecská dráha, multifunkční hřiště
Dílny a pozemky	Ano
Žákovský nábytek	Nový ve všech třídách
Vybavení učebními pomůckami, hračkami, sportovním nářadím apod.	Standardní
Vybavení žáků učebnicemi a učebními texty	Dostačující
Vybavení kabinetů, laboratoří a učeben pomůckami	Standardní
Vybavení školy audiovizuální a výpočetní technikou	Počítačová síť, internet, multimediální učebny, 10 x interaktivní tabule
Investiční rozvoj	Dle plánu rozvoje školy

Tab. 6 – Materiálně technické podmínky základní školy

Základní údaje o pracovnících školy	
Počet pracovníků celkem	47
Počet učitelů ZŠ	29
Počet pedagogických asistentů ZŠ	3
Počet vychovatelů ŠD	5
Počet provozních zaměstnanců	6
Počet zaměstnanců ŠJ	4

Tab. 7 – Přehled pracovníků základní školy

Odborná kvalifikace	%
Učitelé 1. stupně	100
Učitelé 2. stupně	100
Vychovatelky ŠD	100
Pedagogické asistentky	100

Tab. 8 – Odborná kvalifikace pedagogických pracovníků

Do 35 let		36 – 45 let		46 – 55 let		nad 55 let		v důchodovém věku		Celkem	
muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
7	11	2	12	1	3	0	0	0	1	10	27

Tab. 9 – Pedagogičtí pracovníci ZŠ a ŠD podle věkové skladby

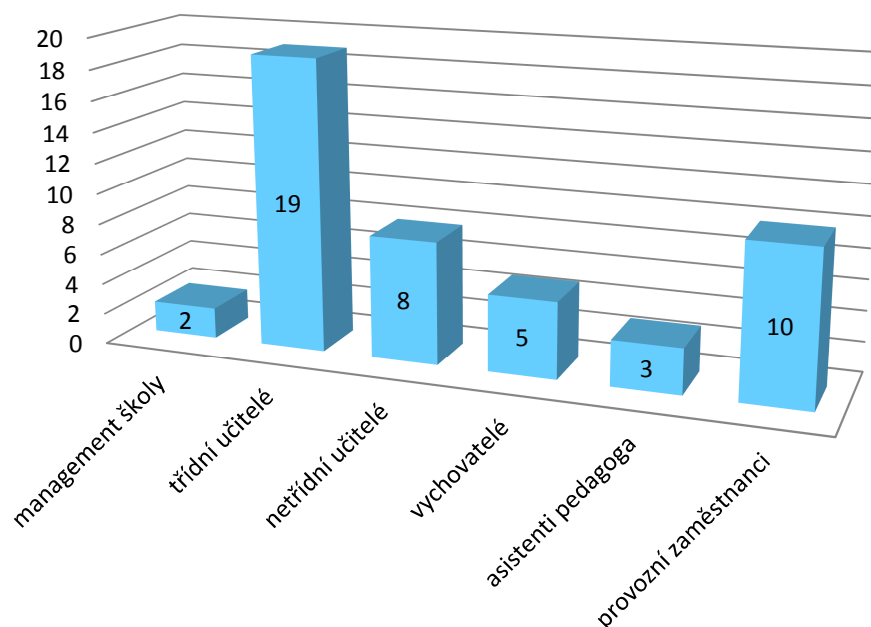
7 METODIKA A ANALÝZA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ DOTAZNÍKU KILMANN-SAXTONOVY KULTURNÍ MEZERY

7.1 METODIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ DOTAZNÍKU KILMANN-SAXTONOVY KULTURNÍ MEZERY

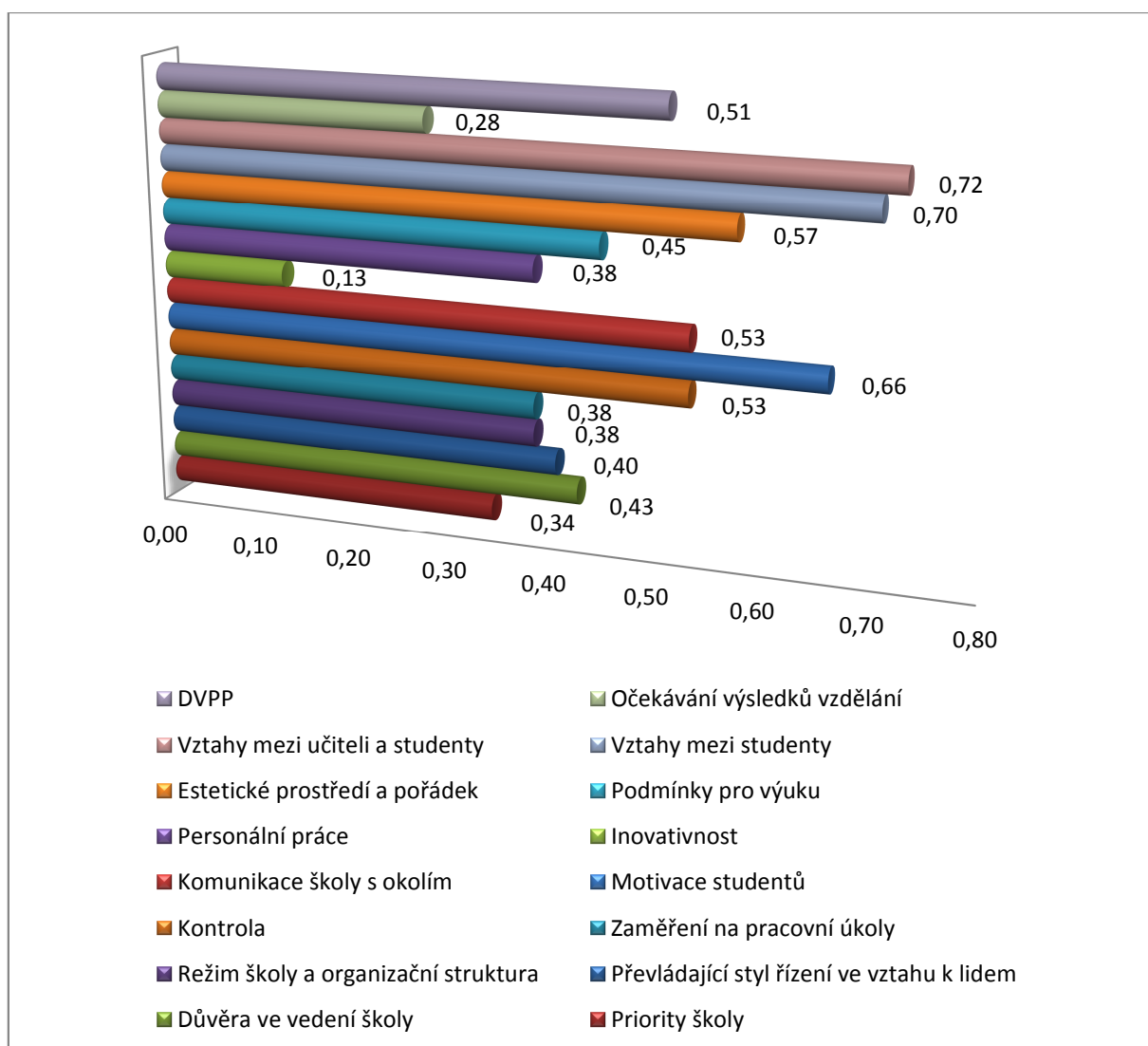
Dotazník pro hodnocení kultury školy (PŘÍLOHA 13) má 16 uzavřených otázek, z nichž respondenti – zaměstnanci základní školy ve škále 1- 5 (1 - nejnižší hodnocení, 5 -nejvyšší) - vybírají jednu z odpovědí, která se nejvíce blíží jejich názoru. U každé otázky měli určit dvě odpovědi, křížkem tu, která se nejvíce přibližuje dle jejich názoru skutečnému stavu a kolečkem odpověď týkající se stavu požadovaného.

Z odpovědí jednotlivých položek vypočítáme průměr, vyhodnocení je vidět v PŘÍLOZE 14. Celkový přehled současného a očekávaného stavu v základní škole a vyhodnocenou kulturní mezeru nabízíme v PŘÍLOZE 15.

7.2 ANALÝZA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ DOTAZNÍKU KILMANN-SAXTONOVY KULTURNÍ MEZERY



Graf 15 – Zaměstnanci základní školy F



Graf 16 – Celkový přehled kulturních mezer

Závěrečné shrnutí:

Nejmenší kulturní mezera se objevuje u otázek:

Otázka č. 9 – Inovativnost – kulturní mezera 0,13

Otázka č. 15 – Očekávání výsledků vzdělání – kulturní mezera 0,28

Největší kulturní mezera se objevuje u otázek:

Otázka č. 14 – Vztahy mezi učiteli a studenty – kulturní mezera 0,72

Otázka č. 13 – Vztahy mezi studenty – kulturní mezera 0,70

Otázka č. 7 – Motivace studentů – kulturní mezera 0,66

7.3 VYHODNOCENÍ OTÁZEK Č. 9 A 14

Otázka č. 9 Inovativnost

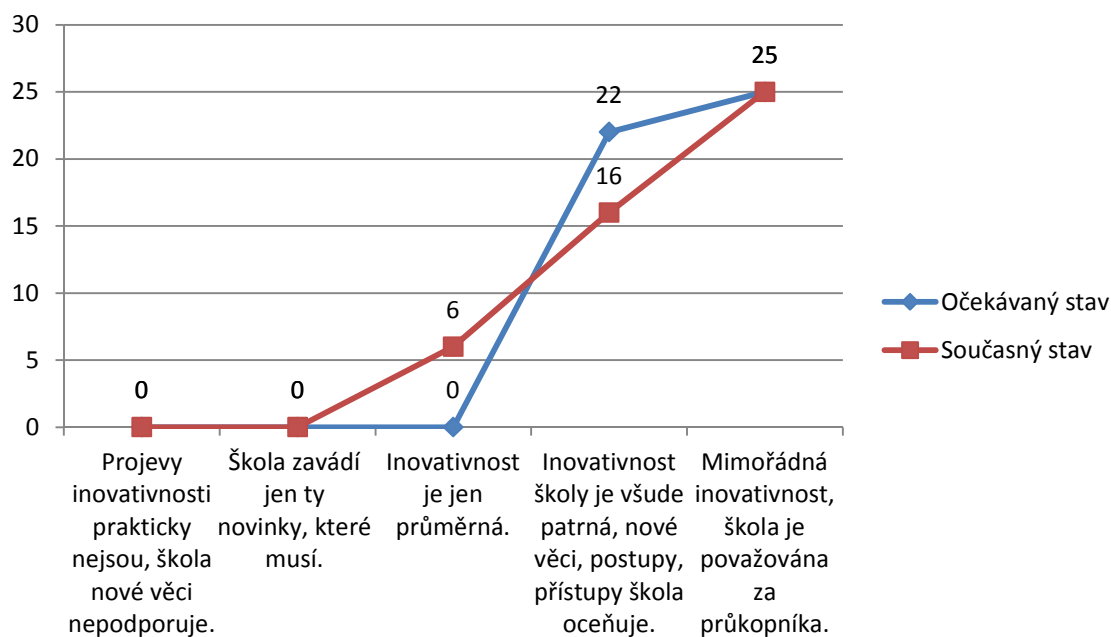
53 % respondentů hodnotí inovativnost jako mimořádnou. Dále zmiňujeme 34 % respondentů, kteří by chtěli dosáhnout inovativnosti všude ve škole, chtějí vyzkoušet nové věci, škola tyto přístupy oceňuje. 13 % respondentů si myslí, že ve škole je inovativnost průměrná.

53 % respondentů by chtělo dosáhnout mimořádné inovativnosti. Kulturní mezera inovativnosti je nejnižší, činí 0,13. Domníváme se, že těmto zjištěním přispívá nízký věk pedagogických pracovníků. Mnozí pedagogové v organizaci navštěvují vzdělávací kurzy, jenž jak vyplynulo z rozhovorů, jim jejich práci pomáhají zefektivňovat. Inovativnost je ve škole patrná.

Inovační tendence v základních školách začínají v poslední době nabývat na důležitosti. Potřeba nových myšlenek a nápadů je aktuálnějších více, než kdy jindy. Organizace ve snaze zachovat si své postavení musí mnohem více přemýšlet, jak si udržet žáky nebo jak získat žáky nové. Proto se musí soustavně zabývat novými metodami, tvůrčími postupy a inovacemi, které by jim v budoucnu mohly přinést nové podněty. Za hlavní cíl inovativního marketingu považujeme vytváření nových produktů či služeb, které zaplní mezery na „vzdělávacím“ trhu a uspokojí dosud netušené potřeby potenciálních klientů. Objevují se tak nové způsoby, nové situace a noví potenciální zákazníci, což jsou pro základní školy žáci a rodiče. Jde tedy o proces vytvářející nových trendů. Hlavním cílem inovací může být snaha o zvýšení konkurenceschopnosti, s čímž souvisí zlepšení pozice ve školství. Propojením inovací a marketingu dochází ke vzájemnému působení.⁷³

Efektivnost inovativních škol nelze hodnotit pouze na základě dat o dosahovaných vzdělávacích výsledcích žáků, nýbrž též na základě charakteristik fungování škol (např. sociální klima školy, spolupráce školy s rodiči, stabilita učitelského sboru aj.) Efektivnost inovativních škol má různou intenzitu z hlediska časového trvání – některé školy vykazují vysokou efektivnost dlouhodoběji, jiné pouze krátkodobě. Rozhodujícím činitelem zlepšení školy jsou její učitelé a vedoucí pracovníci.

⁷³ Srov. *Kreativita a inovace v organizaci*. [online]. Grada Publishing, a.s., 2011 [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: https://www.ereading.cz/nakladatele/data/ebooks/4915_preview.pdf



Graf 17 – Porovnání očekávaného od současného stavu: Inovativnost

Otázka č. 14 Vztahy mezi učiteli a studenty

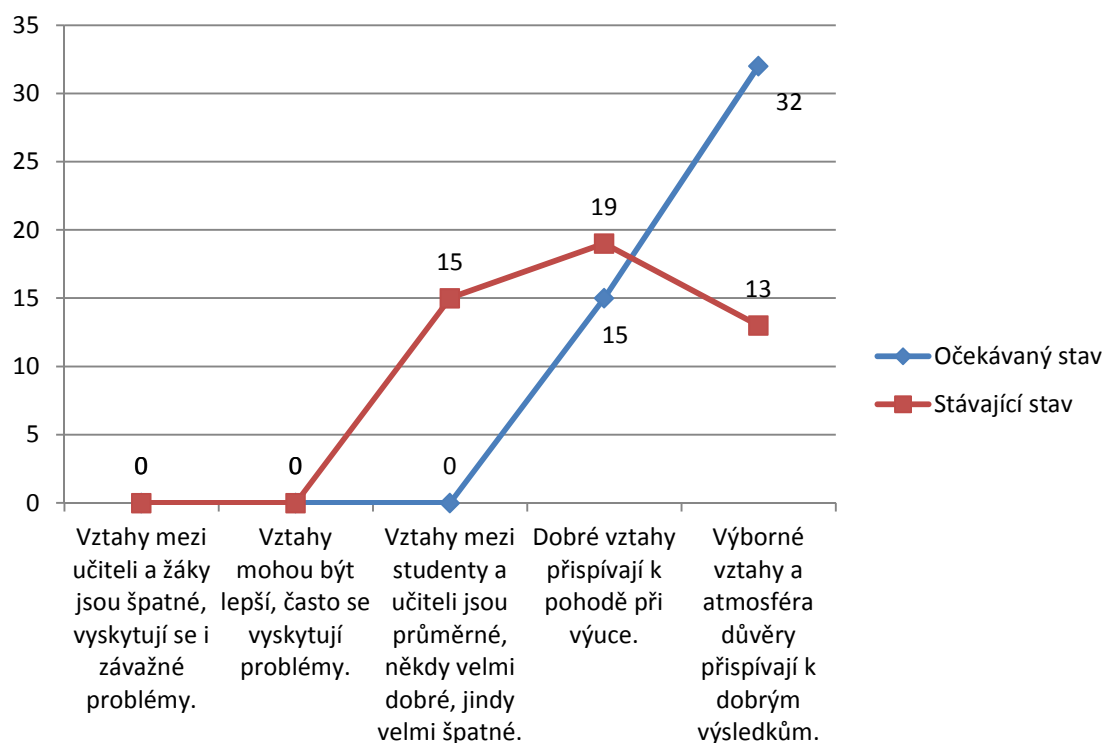
Dobrý vztah mezi učiteli a studenty v základní škole uvedlo 40 % respondentů. Zároveň se 28 % dotazovaných domnívá, že výborné vztahy a atmosféra důvěry přispívají k dobrým výsledkům.

K zamyšlení vede fakt, že 32 % pedagogických pracovníků zastává názor, že vztahy mezi studenty a učiteli jsou průměrné, někdy velmi dobré, jindy velmi špatné.

68 % respondentů prosazuje myšlenku na zlepšení dobrých vztahů mezi pedagogy a studenty ve výuce. Kulturní mezera zde je 0,72.

Zde je patrné, že pedagogové mají snahu zlepšit vztahy se studenty. Myslíme si, že je velmi dobře, že pedagogům není lhostejný vztah se svými studenty a na vztazích chtějí pracovat a vylepšit je.

Závěrem můžeme tvrdit, že pro pozitivní klima ve třídě (ve škole) je nutné pravidelně pracovat se vzájemnými vztahy mezi spolužáky a učiteli. Jejím cílem je, aby žáci byli spokojeni ve škole nejen při těchto hodinách, ale především v běžném školním životě. Základní škola F, na základě mnohaletých pedagogických zkušeností, začlenila od školního roku 2011 – 2012 poprvé do vyučovacího procesu třídnické hodiny. Ty jsou pevně ukotvené v týdenním rozvrhu hodin. Třídnická hodina se tak stává osobním setkáním třídního učitele s žáky jeho třídy, kdy oběma stranám jde o to, aby jim bylo v třídním kolektivu dobře.



Graf 18 – Porovnání očekávaného od současného stavu: Vztahy mezi učiteli a studenty

8 PROJEKTOVÝ PLÁN ZÁKLADNÍ ŠKOLY VYPLÝVAJÍCÍ Z KONCEPTU UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Vzdělávání pracovníků považujeme za proces, díky němuž rozvíjíme v organizaci kvalifikovanost. Vybrané metody vytvářejí prostředky pro zajišťování učení. Těchto technik existuje rozsáhlá škála. Nejpodstatnější však zůstává vhodně dotyčnou metodu zvolit vzhledem k organizaci. Neexistuje jednoznačný návod, neboť případný výběr je závislý na okolnostech vztahujících se k firmě, jednotlivci a učebním cílům.

Metody bychom měli volit tak, aby odpovídaly potřebám a požadavkům organizace, měly by se v nich odrážet trendy jak ekonomického, tak i technického rozvoje. Výběr je dále ovlivněn mnoha faktory (př. materiální a časové rysy – vymezený čas, osoba účastníka/ů – věk, kvalifikace, motivace k učení, dovednosti, místo a jeho vybavení, finanční zajištění, cíle učení – vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje, principy učení – motivace, zapojení, individuální přístup, zpětná vazba).

Trendy vzdělávání 21. století obecně přispívají k rozvoji tvořivosti, samostatnosti, vyrovnanosti a přijímání změn. Doporučujeme tedy v dosažení efektivnosti zvolit vhodnou kombinaci více metod, popřípadě využití nejrozmanitějších nástrojů (materiální zabezpečení – audiovizuální pomůcky, technické pomůcky).

Základní škola je specifická organizace, u které předpokládáme mnohostranně vyšší požadavky kladené v oblasti rozvoje nových metod učení a absorbování pokrokových poznatků z vnějšího prostředí. Základní škola musí být schopna se dlouhodobě opřít o proces vlastního učení, spolupráci lidí ve škole a jejím okolí. Škola vnímána jako učící se organizace sama pracuje na tvorbě organizačního prostředí, ve kterém si zřizuje proces učení svých pracovníků. Zároveň musí být schopna vytvářet podmínky, aby všichni zaměstnanci měli možnost a byli schopni se permanentně vzdělávat.

Učící se škola tedy napomáhá vzdělávání svých pracovníků a sama se ustavičně přetváří. Jedinci na všech pracovních úrovních se snaží rozvíjet své schopnosti, mají snahu dosahovat individuálně, ale i vzájemnou interakcí žádoucích výsledků. Požadavky společnosti nutí základní školu vytvářet změny, neboť to je místo, kde dochází k propojení světa s učebními potřebami žáků a učitelů. Samy školy se musí naučit, jak se učit. Základní školy jsou individuální, ale i přesto mají mnohé společné.

V dalších odstavcích zmíníme možná doporučení pro základní školy v okrese Hradec Králové, jež nedosahovaly v dotazníkovém šetření dobrých výsledků vzhledem k učící se organizaci. Návrhy mohou sloužit i jako inspirace pro další základní školy z jiných krajů.

Základní škola F, která v dotazníkovém šetření dosáhla nejlepších výsledků vzhledem k učící se organizaci, jsme oslovili s možností spolupráce. Organizace nám umožnila v časovém horizontu od prosince do února detailnější poznání konkrétního učícího se prostředí. Informace jsme získávali metodou pozorování, rozhovory s kompetentními osobami a analýzou podnikových dokumentů.

Při výzkumném šetření jsme používali především pozorování přímé, nestrukturované a otevřené. Pozorování přímá probíhala ve výuce přímo ve třídách, pedagogických poradách, školeních, kabinetech, metodických sdruženích předmětů a ročníků, sdruženích třídních učitelů, sdruženích ředitelů a zástupců ředitelů. Pozorování probíhala v dopoledních i odpoledních hodinách. Do situací jsme svými dotazy nezasahovali. Sledovali jsme dění v učících se celcích a zjištěné poznatky jsme si zapisovali tak, aby nám dále sloužily k podrobnějším rozhovorům s pozorovanými respondenty.

Pozorování jsme se snažili aplikovat co nejpodrobněji a nejvýstižněji. Vedení základní školy i jeho zaměstnanci byli velmi vstřícní a umožnili nám komplexní pohled na organizaci.

8.1 VYUŽITÍ CHARAKTERISTIK UČÍCÍ SE ORGANIZACE V PRAXI

Autorka Tichá ve své knize stanovila 11 charakteristik, které by organizace, hodnoceny jako učící se, měly splňovat. K následujícím charakteristikám zapíšeme konkrétní aktivity, jež jsme v základní škole F vypožadovali, a jež směřují ke stanovenému cíli tj. stát se učící se základní školou. Jednotlivé charakteristiky se prolínají, nejde tedy jasně stanovit přesné začlenění do charakteristik.

Učení jako součást formulace strategie

Strategií základní školy je zvolená především oblast environmentální výchovy. Ve školním roce 2013/2014 základní škola získala titul EKOŠKOLA. Je tedy nutné, každý rok titul obhájit. Základní škola podniká kroky k získání titulu Etická škola. Dalším cílem je vytvořit třídu nadaných žáků vybraných ze základních škol v Hradci Králové.

V současné době vedení základní školy jedná s PdF UHK o vytvoření volitelného předmětu, kde by pedagogové základní školy prezentovali získané zkušenosti a dovednosti studentům pedagogické fakulty. Hlavním cílem vedení školy je spokojený žák, rodič i učitel v kulturním prostředí moderní školy.

Z PŘÍLOHY 15 je patrné, že vedení školy podporuje své zaměstnance ke vzdělávání. Někteří pedagogové volí učení dlouhodobějšího rázu, mnozí navštěvují jednodenní semináře zaměřené především na přírodní vědy a osobností rozvoj žáků. Vzdělávací semináře jsou většinou koncipovány institucionálně, což znamená, že učení probíhá mimo pracoviště.

Základní škola pořádá školící semináře nejen pro zaměstnance školy, ale i pro veřejnost, především rodiče. Semináře probíhají v prostorách základní školy, vstupné je dobrovolné. PŘÍLOHA 15 poukazuje v posledním sloupci cenu daného semináře. Ceny se pohybují od 500, tyto semináře ve většině pořádá Školské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků Královéhradeckého kraje. Ostatní akce jsou uskutečňovány pod pedagogickými fakultami UHK, UPOL a UK. Zbylé semináře jsou realizovány prostřednictvím projektů, především pod záštitou EU, jsou tedy zdarma.

Mezi metody používané v základní škole na pracovišti a mimo ně můžeme zmínit tyto: přednáška, přednáška spojená s diskusí, seminář, diskusní metody, demonstrování (praktické, názorné vyučování), případová studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, školení hrou atd.

Participativní přístup

Strategii základní školy tvoří všichni pracovníci základní školy. Změny ve strategii jsou interní záležitostí. Pracovníci základní školy vytvořili manuál, který funguje jako jakýsi kodex. Obsahuje morální a profesionální normy, které dodržují při výkonu pedagogické činnosti. V žádném případě nefunguje jako náhrada nebo rozšíření pracovního řádu. Zaměstnanci svou prací, chováním a jednáním ovlivňují morálku celé organizace. Je tedy nutné, aby základní školy působila jako jeden celek.

Společné tvoření vize základní školy je podloženo otevřeností vůči názorům zaměstnanců ze strany vedení. Zaměstnanci školy od vedení školy dostávají podporu k tvorbě vývojových trendů od zažitých modelů. Vedení školy však vyžaduje vzájemnou výměnu informací, dále detailněji a jasněji vysvětluje politiku organizace a postupy práce (můžeme zde zmínit příklady jako: Metoda čtení analyticko – syntetická vystřídána metodou Sfumato, zařazení třídnických hodin do rozvrhu).

Další oblastí využití participativního přístupu ve škole jsou účelové či řešitelské porady. Tyto porady jsou svolávány z konkrétního důvodu, např. v reakci na řešení krizové situace, v reakci na ohlasy v médiích, vyřešení problému nebo návrhy nových řešení, nové nápady. Během porad jsou všichni účastníci seznamováni s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Přínosem této metody je aktuální informovanost, diskuze, výměna názorů a zkušeností, pocit sounáležitosti s kolektivem.

Zaměstnanci dostávají informace o tom, čeho organizace za uplynulé období dosáhla, jaké jsou krátkodobé plány a dlouhodobé cíle vedení organizace, jak jich lze dosáhnout, plánovaná školení, kurzy a semináře pro zaměstnance a jejich přínos, připomínky a návrhy zaměstnanců).

Základní škola nejčastěji využívá metodu Counselling, která je postavena na oboustranném konzultování a ovlivňování. Pracovník vnáší vlastní iniciativu a aktivitu, protože se vyjadřuje ke všem problémům, překážkám a nabízí své vlastní návrhy řešení. Tím mezi školeným (pedagog) a školitelem (vedení školy) vzniká zpětná vazba. I přes časovou náročnost, je metoda velmi užitečná, neboť potlačuje jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným.

Informatika

Základní škola disponuje 9 interaktivními tabulemi, další třídy mají k využívání dataprojektory s promítacími plátny. Interaktivní tabule používají programy SMART Board a Interwrite® DualBoard. Všechny učebny a kabinety zaměstnanců mají k dispozici stolní počítač. Od září 2014 základní škola využívá elektronickou třídní knihu. Všichni pedagogové v rámci projektů vlastní notebooky. V současné době se vybraní pedagogové školí s tablety, jež budou mít k dispozici k pracovním i osobním účelům.

Základní škola využívá program Bakaláři, který pokrývá prakticky všechny oblasti elektronického zpracování školní agendy. Zaměstnanci využívají především tyto: evidence žáků a zaměstnanců, školní matrika, rozvrh hodin, suplování, plán akcí školy a třídní kniha.

Základní škola využívá dále internet a intranet, který je určen především pro rychlou komunikaci, usnadňuje předávání a výměnu informací. Novinkou organizace je využívání Google Apps pro firemní klienty (Gmail, kalendáře, sdílené dokumenty, online spolupráce, atd.). Kolegové využívají tyto aplikace jako součást každodenní reality, používají je i z domova.

Metodické orgány předmětů, ročníků, sdružení třídních učitelů atd. mají vytvořené svoje blogy (uložiště), kde sdílejí své zkušenosti a dojmy spojené s výkonem své profese, v tomto uložisti naleznete pracovní listy, písemné práce, interaktivní a audio ukázky atd. Prostor slouží i k ukládání materiálů z různých školení a kurzů, které pedagogové navštěvují mimo organizaci. Vzdělaný pedagog obohatí o získané zkušenosti ostatní členy týmu. Tento způsob je pro organizaci přínosnější i ekonomicky výhodnější.

Formativní účetnictví, pružný systém odměňování

Zaměstnanci jsou seznámeni s platovými třídami, platebními stupni, zvláštními příplatky, příplatky za vedení, osobními příplatky a příplatky za noční práci. Nové nařízení vlády pro rok 2015 je k nahlédnutí u hospodárky školy. Paní hospodárka poskytuje v případě nejasností zaměstnancům výklad.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že zaměstnanci mají málo informace o finančních strategiích organizace. Většina pracovníků nemá vliv na tvorbu odměňování. Zaměstnanci jsou spokojeni s výší svého platu, ale vadí jim, že nejsou informováni o způsobu, jakým se udělují měsíční odměny. Většině zaměstnanců přijde způsob odměňování také nespravedlivý.

Odměňování se řídí zákony a nařízeními vlády. Odměňování za práci je jednou z nejdůležitějších oblastí pracovněprávních vztahů a platí pro ni základní princip stejného peněžitého plnění (stejně mzdy, platu nebo odměny z dohody) za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty u zaměstnavatele. Odměňování v organizaci je řízeno vedením školy. Dochází zde však k nejasnostem. Zaměstnanci nejsou odměňováni podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti a obtížnosti vykonávané práce, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Pedagogové vnímají tento bod jako problematický. V organizaci chybí v peněžních aspektech systém.

V organizaci ředitel školy používá velmi zdárně nefinanční motivaci. Pedagogické zaměstnance podporuje v profesním růstu, přiděluje zajímavé projekty, zaručuje postup v organizační struktuře, chválí veřejně i osobně zaměstnance, respektuje individuální požadavky při tvorbě rozvrhů, přidělování tříd, kabinetů a v neposlední řadě funguje používání výpočetní techniky pro osobní potřebu. U nepedagogických pracovníků je to velmi obdobné, při rozhovorech jsme se nejčastěji setkali s úpravou pracovní doby dle vlastních potřeb pracovníka.

Návrh změny spatřujeme v předem stanové výši odměny, která je spolu s hodnotitelnými nebo měřitelnými ukazateli stanoven před započítáním plnění úkolu. Cílová odměna přísluší zaměstnanci ve výši určené zaměstnavatelem v závislosti na plnění stanovených ukazatelů, neskončí-li jeho pracovní poměr před splněním daného úkolu. Podklad pro změny vidíme ve zveřejňování seznamu jednotlivých úkonů s maximální možnou výší odměn.

Seznam by mohl být vystaven na informativní nástěnce = veřejném místě, kde mají přístup všichni zaměstnanci a jsou zvyklí zde vyhledávat aktuální informace nebo jako sdílený dokument. Tento seznam by byl aktualizován každý měsíc. Před prvním zveřejněním tohoto seznamu by měli být všichni zaměstnanci informováni, že se budou tyto zprávy pravidelně vyvěšovat na nástěnce, vysvětlit jim princip určování výše odměn a zodpovědět na všechny dotazy zaměstnanců k tomuto tématu.

Důležitou změnou by bylo i hodnocení zaměstnanců. Toto hodnocení by měl mít na starosti vždy přímý nadřízený zaměstnanec - vedoucí metodického orgánu, protože mají větší přehled o vykonané práci daných zaměstnanců. Přímý nadřízený by hodnotil zaměstnance body od 1 do 5, kdy 5 je nejlepší hodnocení, a to z okruhů, které by pokryly oblasti pracovní výkonnosti i osobního přístupu, tedy vlastnosti a úkony důležité pro organizaci při hodnocení zaměstnanců. Po sečtení těchto udělených bodů by se zaměstnanci zařadili do skupin, které by určily procentuální výši odměn.

Vnitřní výměna

Vnitřní výměna informací a zkušeností je v základní škole zřejmá. Základní škola má ve vlastnictví čtyři budovy, ale i přesto napříč jednotkami i funkcemi jsou si všichni navzájem partnery v oblasti učení. V časovém horizontu několika měsíců jsme v základní škole vypožirovali tyto metody.

▪ Instruktaž při výkonu práce

Ve škole nejčastěji využívaná metoda. Většinou ji využívá vedení školy jako nejjednodušší způsob zácviku nového (méně zkušeného) pracovníka. Funguje na principu pozorování. Zkušený pracovník předvádí správný pracovní postup (i opakovaně), školený si pozorováním a napodobováním osvojuje daný postup. Metoda umožňuje rychlý zácvik, při kterém dochází k utváření navzájem pozitivních vztahů. Metoda je vhodná spíše pro zácvik u jednodušších pracovních postupů, jedná se o krátkodobé (jednorázové) působení.

- Coaching

Metodou používanou střídměji představujeme coaching, což je dlouhodobé instruování. Tuto metodu považují zaměstnanci za soustavné směřování školeného k žádoucímu výkonu práce. Školitel objasňuje, sděluje komentáře, směřuje školeného k vlastní iniciativě, a ten je soustavně informován o hodnocení své práce.

Zaměstnanci školy se vyjádřili nerozhodně v otázce, zda považují za vhodné vytvářet dlouhodobý úzký vztah mezi školeným a školitelem.

- Mentoring, asistování

Při zpracování výzkumné části bylo zajímavé sledovat vlastní iniciativu a odpovědnost samotného školeného. V základní škole sami začínající učitelé navštěvují své mentory (zkušení pracovníci) a konzultují s nimi nejrůznější činnosti. Příkladem mohu zmínit paní učitelku, jež plánovala vánoční výlet pro svoji třídu. Mentor s ní do detailů prošel celou trasu výletu, harmonogram výletu, informační email pro rodiče, přihlášku pro žáky, finanční stránku výletu atd. I během několika měsíců bylo patrné, jak se postupně kompetence začínajícího učitele zvyšují, stává se samostatnějším. V základní škole se rozdělováním mentorství zabývá výchovná poradkyně a zástupkyně ředitele.

Vzdělávání končí ve chvíli, kdy je pracovník schopen samostatně zvládnout danou práci. Zástupkyně ředitele či výchovná poradkyně kontroluje práci mentora, aby nedocházelo k situacím, že se školený naučí i nevhodný postup školitele.

- Prověření úkolem

V organizaci učící se pracovník dostává splnit určitý úkol zadaný vedením školy či jinou nadřazenou strukturou. Při plnění úkolu je průběžně sledován. Metoda podporuje samostatnost a tvůrčí plnění zadaného úkolu. Pokud se při průběžné kontrole objevují nedostatky, dotyčnému zaměstnanci je poskytnuta zpětná vazba, pomoc při řešení činnosti, aby došlo k odstranění chyb a zdárnému dokončení úkolu.

V organizaci funguje velmi aktivní a tvůrčí nálada. Sami pracovníci přicházejí s nápady na zlepšení, samotní žádají o pracovní úkoly. V základní škole funguje zadávání úkolu často jako nefinanční motivace. Pokud pracovník úkol obdrží, uchopuje činnost jako možnost k profesnímu růstu.

- Rotace práce (cross training)

Zaměstnanci přistupují k této metodě velmi vstřícně. Učitelé metodu využívají. Školený je na určitou dobu postupně ověřován pracovními úlohami na nestejných sektorech základní školy. Tím si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, zvyšuje se flexibilita jeho pracovní síly. Díky této metodě školený dokáže posuzovat problémy podniku komplexněji a ve vzájemné provázanosti.

Nejčastěji se v organizaci objevovalo zastupování pedagogů, vychovatelů, vedoucích kroužků a asistentů atd. U provozních zaměstnanců jsme se v organizaci setkali se situací, kdy uklízečka 1. patra budovy A, se po domluvě s ředitelem školy, vystříдалa na měsíc s kolegyní a uklízela jiný úsek budovy.

- Pracovní porady

Navštívené porady bychom v organizaci rozčlenili na informační a řešitelské. Na poradách byli všichni účastníci seznamováni s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Přínosem této metody je aktuální informovanost, diskuze, výměna názorů a zkušeností, pocit sounáležitosti s kolektivem. Porady celé organizace jsou organizovány každý měsíc. Metodické orgány a jiné seskupení pracovních skupin se scházejí dvakrát do měsíce. Z každého setkání odevzdává vedoucí metodického sdružení online protokol. Při návštěvě metodického sdružení 3. - 5. ročníku jsme nahlédli do různých témat (př. srovnávání ročníků se školním vzdělávacím programem, pořádané aktivity během měsíce, rozdělení úkolů na pořádaný ples základní školy atd.).

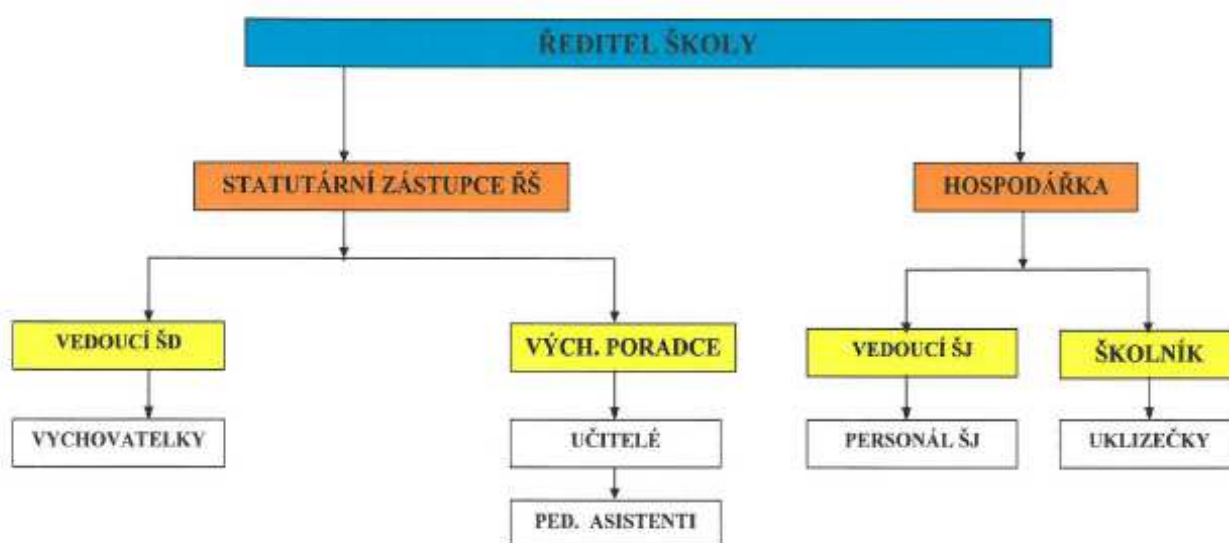
Zajímavou zkušenost v učení se spatřujeme v organizaci provozních porad. Vždy vystoupí vybraní učitelé a sdělí zajímavost, způsob výuky, hru, informaci ze semináře, kterou obohatí své kolegy. V průběhu školního roku se všichni vystřídají.

Podporující struktury

V organizaci se s ohledem na její chod (formálně i prostorově oddělené úseky apod.) vytváří dílčí subkultury. Navržená řešení v organizaci se pokouší o sladění působení dominantních kultur a subkultur. Jako nepostradatelné podmínky můžeme ve škole identifikovat především: podporu spolupráce, důraz na otevřenou komunikaci, důvěru a uznání.

Tyto hodnoty jsou v základní škole prostřednictvím navržených řešení neustále prosazovány – jen tak se subkultury stávají podporou dominantní kultury a dopomáhají k eliminaci jejích negativních stránek.

Z organizační struktury je patrné, že ředitel školy je na nejvyšší pozici, v organizaci však všichni zaměstnanci vědí, na koho se obrátit (př. v případě nemoci, v případě negativních situací ve třídě, v případě zakoupení nových učebních pomůcek atd.). Základní škola má strukturovaný pracovní řád, bohužel jsme do něj mohli pouze nahlédnout.



Obr. 6 - Organizační schéma základní školy F

Sběr informací o vnějším prostředí

Pracovníci nejčastěji využívají řízené vzdělávání, mimo areál zaměstnavatele (tzv. institucionalizované vzdělávání). Do této kategorie patří vzdělávání v rámci národního školského systému, vzdělávání ve vzdělávacích institucích mimo školský systém, vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest. Výhodu spatřují zaměstnanci především ve vyšší motivaci ke vzdělávání a dalšímu osobnímu rozvoji.

Další učení probíhá ve specializovaných místnostech (Př. školící místnost) v sídle organizace. Školení může vést interní nebo externí školitel. Během výzkumného pozorování proběhlo v základní škole školení zaměřené na používání tabletů ve školním prostředí. Do počítačové učebny byl pozván externí školitel, jenž vybrané pracovníky zaučil činnostním učením do tématu, ale především poskytl zpětnou vazbu od škol, které tablety ve výuce již používají.

Zaměstnanci se shodli, že za přínosné považují neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. interpersonální vzdělávání). Zde ovlivňují zaměstnance širší mezilidské vztahy, nejen v rámci pracovních týmu. Jedná se o neformální komunikaci, která je ovlivněna především zvědavostí jednotlivce, firemní kulturou, a dále formálnějšími aktivitami, jako je například řízení pracovního výkonu.

Ředitel školy si klade za cíl především právě neřízené vzdělávání, mimo areál zaměstnavatele (tzv. celoživotní sebevzdělávání). Člověk, který se chce uplatit na trhu práce, musí přebírat za svůj rozvoj značný díl odpovědnosti. Nejenom práce, ale i osobní život vyžadují interdisciplinární přístup k řešení problémů. Dovednosti, které člověk získá v jiném oboru, pak může uplatnit v celé řadě oblastí lidského života. A to je pro školní prostředí nejpríznivější.

Inter-organizační učení

Učící se organizace využívá zkušeností jiných organizací k vlastnímu učení. Základní škola používá formu benchmarkingu, joint ventures, strategických aliancí apod.

Pro zvýšení míry inter - organizačního učení v základní škole mají pracovníci zavedený systém, kde po každém kurzu či školení účastník provede krátký záznam. Čeho se vzdělávání týkalo, poznatky, které mohou být využity a mohou mít určitý účinek na zvýšení výkonnosti základní školy. Zápisy jsou vytvořené ve speciální sekci na intranetu, aby k informacím měli přístup všichni pracovníci.

Ředitel školy dále očekává zpětnou vazbu od pracovníků, jenž se školení zúčastnili. Management školy investuje do vzdělávání pracovníků nemalé finanční obnosy, proto je důležité znát kvalitu školení, aby se do budoucna vyvaroval neefektivním investicím. Dále pracuje na budování skutečné vnitřní databáze vědomostí, jež mohou být kdykoliv přístupny leckomu v rámci základní školy. Tím by bylo dosaženo zesílení souhrnného rozvoje všech pracovníků, kteří by si mohli vyhledat údaje dle svého užitku, a zároveň by byla zvýšena míra inter - organizačního vzdělávání.

Zaměstnanci nejvíce oceňují možnost navštívit jiné základní školy, kdy během několika dnů vybraný tým navštíví jinou organizaci. Pracovníci mají možnost vidět základní školy, které jsou zařazeny do Asociace aktivních škol. Zaměstnanci měli možnost nahlédnout do vyučovacích hodin, pedagogických porad, ale nakoukli i do školního parlamentu apod.

Pracovníci navštívili školy, které byly pro ně inspirací, ale někteří se shodli na tvrzení, že i školy, které nebyly hodnoceny jako „dobré“, byly pro jejich práci přínosné. Zároveň se shodují, že i efektivní činnosti v navštívené organizaci po začlenění do jejich podmínek nešly provést.

Za úspěšnou je považována situace, kdy žáci školního parlamentu navštěvují členy parlamentu na jiných školách. Podle žáků jsou setkání vždy velmi příjemná a zejména přínosná.

Atmosféra podporující učení

Základní škola je spíše rodinného typu. Z výzkumného šetření usuzujeme, že škola je klidná, působí zde pozitivní atmosféra, vstřícnost, kladné partnerské vztahy a individuální přístup učitele k jednotlivým žákům. Partnerským vztahům a prezentaci školy na veřejnosti přikládá vedení školy velký význam. V průběhu měsíce ledna proběhla návštěva České školní inspekce Královéhradeckého kraje. Měli jsme možnost sledovat atmosféru školy v takto vypjaté situaci. Pro přiblížení zmiňujeme hodnocení ČŠI, které nám poskytl ředitel ke nahlédnutí. Odkaz na zdroj si ředitel základní školy nepřál zveřejnit.

„Ředitel školy poskytuje členům školské rady informace a předkládá jim k projednávání a schvalování všechny strategické dokumenty školy. Spolupráce se zřizovatelem je velmi dobrá. Zastupitelstvo města školu finančně podporuje a zajímá se o její celkový rozvoj. Spolupráce pracovníků školy s rodiči je pravidelná, rodiče jsou informováni na rodičovských schůzkách, prostřednictvím žákovských knížek a webových stránek školy, využívána je i e-mailová komunikace. Partnerem ředitele školy je školní parlament. Jeho předseda společně se zástupcem pedagogů zprostředkovává kontakt mezi žáky a vedením školy. Tato spolupráce pozitivně ovlivňuje klima školy a spokojenost žáků. Pozitivní atmosféra základní školy je nadstandartní.“

Příležitost osobního rozvoje pro každého

Ředitel základní školy v dotazníkovém šetření zvolil největší možný počet bodů. Po opakovatelných návštěvách organizace se domníváme, že této oblasti je v základní škole přikládána velká priorita. Realizovaná školení, která jsou zaměřena na osobnostní rozvoj (př. PhDr. Jan Svoboda – Vztahy, poznej sama sebe, PhDr. L. Pekařová – jak vychovat slušného člověka ve věku 6 – 15 let, Zdravověda) poskytují zaměstnancům mnoho zkušeností, které využijí nejen při plnění pracovních povinností, ale také v běžném životě.

Neméně důležitým prvkem osobního rozvoje je vědomí profesního růstu. Základní škola již v současné chvíli podporuje člena pedagogického týmu ve studiu Školský management. Pedagog o studium jevil zájem, vedení školy se rozhodlo k dlouhodobější úpravě rozvrhu. Základní škola nabízí svým zaměstnancům možnost kariérního růstu na různé pozice (př. Vedoucí metodického sdružení).

Ředitel základní školy nás seznámil s plánem osobního rozvoje zaměstnanců. Plán obsahuje jasný přehled činností, samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, práci na projektech, účast na stážích a další činnosti směřují k rozšíření znalostí a k rozvoji dovedností (obecně k rozvoji způsobilosti zaměstnance).

Cílem plánu osobního rozvoje zaměstnance je definovat činnosti, které zajistí rozšíření znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení výkonu zaměstnance a pro možný budoucí pohyb v rámci kariéry zaměstnance. Na sestavování plánu osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců se podílí vedení školy a samotní zaměstnanci.

9 ZÁVĚR

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo definovat koncept učící se organizace s uceleným pohledem na firemní kulturu. V teoretické části práce jsem se podrobněji zaměřila na charakteristiky učící se organizace od autorky Ivany Tiché a popsala základní disciplíny od tvůrce Petera M. Sengeho. Dále jsem objasnila souvislosti mezi úspěšností firmy a její vnitřní firemní kulturou. Shrnuté poznatky zejména z oblasti odborné literatury mi posloužily k propojení teoretické části s výzkumnou částí.

V praktické části bakalářské práce jsem realizovala průzkum, který byl zaměřen na diagnostiku základních škol v okrese Hradec Králové v souvislosti s konceptem učící se organizace. Jako pracovní předpoklad výzkumné části jsem si stanovila, že analyzované základní školy v okrese Hradec Králové nevyužívají principy, na kterých stojí učící se organizace. V základní škole, jež tento koncept uplatňovala nejvíce, proběhlo výzkumné šetření. Pro sběr dat jsem použila rozhovory, pozorování a dotazníkové šetření Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery. Na základě výzkumného zjišťování jsem posuzovala, zda nejlépe samohodnocená základní škola dodržuje charakteristiky učící se organizace. Učící se aktivity organizace jsem uspořádala do prakticky využitelného projektu, jenž strukturou a obsahem sleduje charakteristiky a dílčí prvky učící organizace.

Soustava poznatků v teoretické části opírající se o koncept učící se organizace je zpracována různými autory. Musím však konstatovat, že většina autorů své publikace opírá o autorku Ivanu Tichou a Petera M. Sengeho. Domnívám se, že teoretická část vystihuje základní fakta, jež čtenáři poskytují úvod do problematiky. Samozřejmě toto téma shledávám mnohem širší. Dalšími tématy, jež bych mohla do teoretické části bakalářské práce zakomponovat jsou vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci, metody a formy vzdělávání, vedení a řízení v managementu atd. Z tohoto důvodu, bych se v budoucnu k tématu ráda navrátila a věnovala se mu důkladněji například v podobě diplomové práce.

Výzkumná část v bakalářské práci byla velmi složitá a časově náročná. Na výzkumném šetření jsem začala pracovat v průběhu listopadu 2014, kdy proběhla pilotáž dotazníkové šetření. Oslovila jsem studenty 1. a 2. ročníku Školského managementu UK. Tři ředitelky základní školy se zapojily do modifikace zasláního dotazníku. Ředitelky si samy dotazník vyzkoušely, takže mi poskytly zpětnou vazbu jak po stránce časové, tak i formální. Na základě jejich výtek jsem opravila dotazníkové šetření a zkvalitnila tak svoji výzkumnou část.

Zformulované dotazníkové šetření jsem zaslala prostřednictvím www.surveio.cz 56 ředitelům základních škol v okrese Hradec Králové. Návratnost odpovědí byla 21,6 %. Nízkou návratnost zdůvodňuji zejména vysokou pracovní vytížeností ředitelů. Je zřejmé, že ředitelé nedisponují dostatkem času, který by investovali do analýzy své organizace nejen ve směru učící se organizace. Dalším motivem, který zmiňovali sami ředitelé, je vysoká míra dotazníkových šetření a podobných projektů, které jsou na jejich adresu směřovány díky vysoké koncentraci studentů Univerzity Hradec Králové. I přes tuto skutečnost mi 11 ředitelů poskytlo charakteristiky svých organizací.

Na základě analýzy dotazníkového šetření jsem zjistila, že v okrese Hradec Králové se nacházejí organizace, které využívají charakteristik učící se organizace. Z výzkumného šetření, souboru 6 dotazníků, byly vyhodnoceny tři základní školy, které dosahovaly nejlepších výsledků. Pouze základní škola F mi umožnila můj výzkum dále zkombinovat s pozorováním, rozhovory a dotazníkem Kilmann - Saxtonovy kulturní mezery.

Organizace přijala můj výzkum velmi vstřícně. Nahlédla jsem do vyučovacích hodin pedagogů, zúčastnila jsem se porad, byla jsem přítomna metodickému sdružení 3. – 5. ročníku atd. Vedení základní školy mi vytvořilo skvělé podmínky i pro analýzu dokumentů organizace. Hospodárka školy mi poskytla náhled finančních aspektů dalšího vzdělávání základní školy atd. Za nejvýznamnější způsobilost základní školy pokládám kladné vztahy mezi pracovníky a vedením, organizační kulturu, jež usnadňuje pravidelné vzdělávání, iniciativu a účast zaměstnanců na vývoji organizace, schopnost reflexe a nadhledu, a to jak v rovině jednotlivců, tak i týmů. Dále mě nadchla souhrnná flexibilita organizace a schopnost adaptovat se převratům a pokrokovým možnostem. V základní škole jsem vypožadovala loajalitu pracovníků k organizaci a motivovanost zaměstnanců k tomu, aby se přičinili o nepřetržité individuální i organizační zlepšování a zkvalitňování práce. Na základě pozorování v základní škole se domnívám, že firemní kultura má nesmírný vliv na učení se organizaci.

Faktem, který spatřuji pro moji práci velmi pozitivní, je 100 % odevzdanost dotazníku Kilmann - Saxtonovy kulturní mezery, i přesto že na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci pouze týden. Výzkumné šetření z dotazníku jsem poskytla řediteli základní školy, aby i on sám měl z mé bakalářské práce prospěch. V základní škole jsem na základě pozorování a rozhovorů vypožadovala činnosti, které byly v souladu s charakteristikami učící se organizace. Tyto aktivity jsme zpracovala do projektu, který je součástí výzkumné části.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, stanovila jsem si pracovní předpoklad, že základní školy v okrese Hradec Králové nevyužívají charakteristik učící se organizace. Z analýzy získaných dat, je patrné, že u jedenácti základních škol nemůžu předpoklad vyvrátit ani potvrdit. Mohu však konstatovat, že jsem měla možnost v okrese Hradec Králové navštívit základní školu, které konceptu učící se organizace využívala.

Ze získaných dat mé práce vyplývá, že nutností pro základní školy je především uvědomění si skutečnosti, že včlenit koncept učící se organizace je dlouhodobou a podstatnou záležitostí. Domnívám se, že všichni ředitelé základních škol by měli podněcovat aktivity a iniciovat kreativního a podnikatelského ducha v organizaci, tzn. vzbudit u zaměstnanců činnost, jež míří dále, než jen k ukázněnému plnění určených úkolů na pozici pedagog, vychovatel, školník atd. Myslím si, že předpokladem k dosažení těchto cílů je převrat jak na straně řídicích pracovníků, tak na straně podřízených, zejména pak změna postojů pracovníků k práci. Dnešní doba nás přesvědčuje, že pouze řízení a vedení ředitelů základních škol nestačí, je nutné konceptu učící se organizace udělit přední význam.

Ráda bych uvedla, že „*učící se organizace*“ nemůže garantovat úspěch základní školy. Můžu však konstatovat, že učiněné kroky, jež nás povedou směrem k naplňování ideálu, můžeme uchopit také jako možnosti a výzvy k dalším objevům a snad k nalezení skutečné „ideální“ cesty. Myslím si tedy, že bychom učící se organizaci měli chápat jako možnou nekončící cestu, jež vede k cíli. Mnohé základní školy již dokázaly nastartovat proces vedoucí k učící se organizaci, ale cesta to bude ještě dlouhá a je důležité v ní setrvat, úspěchu dostáhnou jen ti „učící se.“

SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 183 s. ISBN 80-86851-17-6.
- BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR a. s., 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- ČASTORÁL, Z. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, Edice EUPRESS, 2008. 148 s. ISBN 978-80-86754-99-4.
- EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*. 1. vydání. Technická univerzita v Liberci, 2001. 30 s. ISBN 80-7083-441-2.
- HANDY, CH. *Understanding voluntary organizations: how to make them function effectively..* 1 vyd. London: Penguin Books, 1993. 445 s. ISBN 9780140156034.
- HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C., CLARK, K. B. *Dynamická výroba – vytváření učící se organizace*. Přel. Miloslav Šálek. Praha: Victoria Publishing, 1993. 369 s. ISBN 80-85606-20-1.
- HLOUŠKOVÁ, L. *Poměna kultury školy v pedagogických diskurzech*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 106 s. ISBN 978-80-210-4813-3.
- HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-X.
- KIM, D. H. *The Link between Individual and Organizational Learning*. Sloan Management Review, 1993. [převzato z Tichá, 2005].
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- KUBÁTOVÁ, S. a kol. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. 216 s. ISBN 978-80-7261-257-4.
- LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

- LUKÁŠOVÁ, R., RAIS, K. *Organizace a lidé: Organisation and people*. Vyd. 8., dopl. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 98 s. ISBN 80-7355-019-9.
- MAXA, R. *Management pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2011. 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2330-6.
- MÜLLER, D. a kol. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2013. 268 s. ISBN 978-80-7261-265-9.
- PETERS, T. a kol. *Hledání dokonalosti*. Praha: Pragma, 2001. 294 s. ISBN 80-7205-817-7.
- PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé v procesech řízení: multikulturní dimenze podnikání*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 80-86946-28-3.
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 212 s. ISBN 80-244-1415-5.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 6. vyd. Praha: Portál, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7367-647-6.
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína – Teorie a práce učící se organizace*. Přel. Irena Grusová. Praha: Management Press, 2009. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*, Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. 1. vydání. Zlín: EKKA, 1996. 384 s. ISBN 80-902200-8-8.
- TICHÁ, I. *Učící se organizace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy: European Business School SE, 2014. 112 s. ISBN 978-80-87974-05-6.
- UZEL, J. *Firemní kultura – její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. 26 s. ISBN 80-86973-03-4.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

[online]. [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.hradeckralove.org/urad/zakladni-skoly-a-materske-skoly>.

Český statistický úřad Hradec Králové. [online]. 2013. vyd. Hradec Králové [cit. 2014- 12- 10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/statistiky>.

Kreativita a inovace v organizaci. [online]. Grada Publishing, a.s., 2011 [cit. 2015-01- 11]. Dostupné z: https://www.ereading.cz/nakladatele/data/ebooks/4915_preview.pdf.

[online]. [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <http://www.vzdelavani2020.cz/clanek/12/aktualni-dokumenty.html>.

SVOBODA, M. *Citáty slavných osobností* [online]. 2007 - 2015. [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/senge/>.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. [online]. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=xhmezDokfnYC&printsec=frontcover&dq=Organizational+Culture+and+Leadership&hl=cs&cd=1&redir_esc=y#v=onepage&q=culture%20formally%20defined%20&f=false.

ADAMEC, J. *Základní principy koncepce učící se organizace a jejich přijímání*. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/07%20Adamec/Adamec.pdf>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Styly organizačního učení

Obr. 2 - Dilema chyb a kontroly

Obr. 3 - Ledovec

Obr. 4 - Scheinův model organizační kultury

Obr. 5 - Model organizační kultury firmy McKinsley

Obr. 6 - Organizační schéma základní školy F

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Srovnání autorů ideových struktur učící se organizace

Tab. 2 – Statistika dotazníkového šetření

Tab. 3 – Současný stav základních škol

Tab. 4 – Vyhodnocení dotazníku postoj k rizikům základní školy F

Tab. 5 – Základní údaje základní školy

Tab. 6 – Materiálně technické podmínky základní školy

Tab. 7 – Přehled pracovníků základní školy

Tab. 8 – Odborná kvalifikace pedagogických pracovníků

Tab. 9 – Pedagogičtí pracovníci ZŠ a ŠD podle věkové skladby

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Historie návštěv dotazníkové šetření

Graf 2 – Celkem návštěv, zdroje návštěv, čas vyplňování dotazníku

Graf 3 – Pohlaví

Graf 4 – Věk

Graf 5 – Délka pedagogické praxe

Graf 6 – Délka řídící praxe

Graf 7 – Kvalifikovanost

Graf 8 – Počet zaměstnanců a počet žáků na vybraných základních školách

Graf 9 – Současný stav základních škol

Graf 10 – Srovnání nejlépe samohodnocené základní školy F s ideální učící se organizací

Graf 11 – Odpovědi na otázku: *Co jsem se naučil/naučila?*

Graf 12 – Srovnání základní školy F s ideální základní školou charakterizovanou jako učící se

Graf 13 – Srovnání odpovědí základních škol v okrese Hradec Králové na první otázku

Graf 14 – Srovnání vyhodnocení základních škol v okrese Hradec Králové vzhledem
k pracovnímu prostředí

Graf 15 – Zaměstnanci základní školy F

Graf 16 – Celkový přehled kulturních mezer

Graf 17 – Porovnání očekávaného od současného stavu: Inovativnost

Graf 18 – Porovnání očekávaného od současného stavu: Vztahy mezi učiteli a studenty

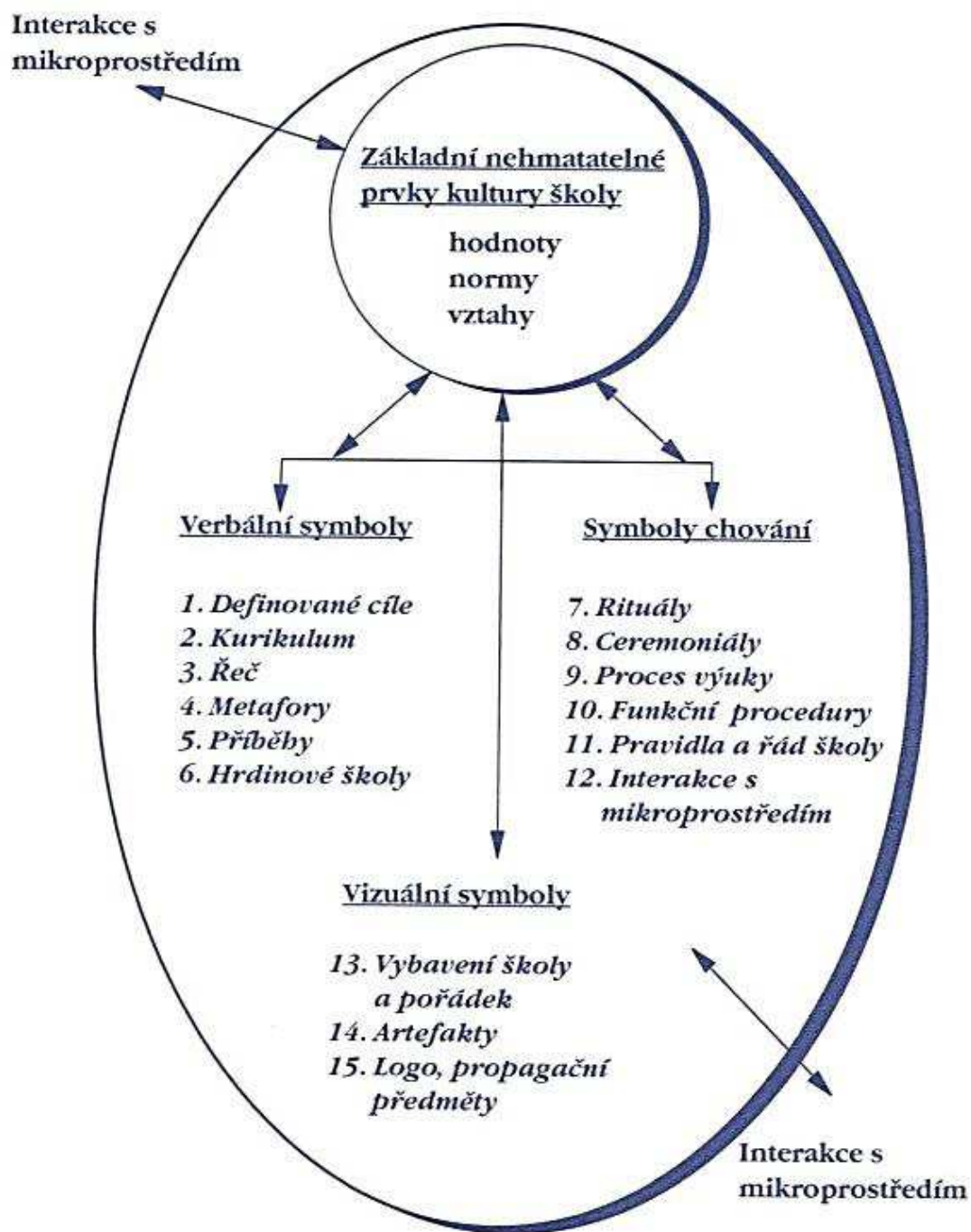
SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1	Srovnání autorů ideových struktur učící se organizace
PŘÍLOHA 2	Schéma systému kultury školy (Světlík 1995, Jakubíková 1998)
PŘÍLOHA 3	Dotazník 1 – IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE
PŘÍLOHA 4	Dotazník 2 – SOUČASNÝ STAV ORGANIZACE
PŘÍLOHA 5	Dotazník 3 – UČENÍ V ORGANIAZACI
PŘÍLOHA 6	Výsledky dotazníku učení v organizaci
PŘÍLOHA 7	Dotazník 4 – UČENÍ PODPORUJÍCÍ KULTURU ORGANIAZACE
PŘÍLOHA 8	Výsledky dotazníku učení podporující kulturu vaší organizace Matice učení podporující kulturu v základní škole F
PŘÍLOHA 9	Dotazník 5 – POSTOJ K RIZIKŮM
PŘÍLOHA 10	Vyhodnocení dotazníku postoj k rizikům
PŘÍLOHA 11	Dotazník 6 – PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ
PŘÍLOHA 12	Vyhodnocení dotazníku pracovní prostředí v základních školách v okrese Hradec Králové
PŘÍLOHA 13	Dotazník 7 – KILMANN – SAXTONOVY KULTURNÍ MEZERY
PŘÍLOHA 14	Vyhodnocení dotazníku Kilmann - Saxtonovy kulturní mezery v ZŠ F
PŘÍLOHA 15	Celkový přehled současného a očekávaného stavu Kulturní mezera
PŘÍLOHA 16	Další vzdělávání zaměstnanců základní školy F 2014/2015 1. Pololetí

PŘÍLOHA 1 – Srovnání autorů ideových struktur učící se organizace⁷⁴

Pedler	Leon, Wick	Prokopenko, Kubr	Senge	Garvin	Melichar	Robert B. Flowers	Kandola, Fullerton	Stephen J. Gerras
proaktivní klima rozvoj lidských zdrojů šíření kultury učení přeměna	proaktivita jasná vize šíření informací měřitelnost	aktivita lidský potenciál týmy	osobní dokonalost vize týmy mentální modely systémové myšlení	kultura učení přenos znalostí systémový přístup zkušenosti experimentování	aktivní kultura vize sdílení znalostí týmy	učení se systematicčnost zkušenosti výkon	kultura učení vize týmová práce vzdělávání motivace	rozvoj předpokladů tým organizační myšlení nové způsoby myšlení

⁷⁴ ADAMEC, J. *Základní principy koncepce učící se organizace a jejich přijímání*. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/07%20Adamec/Adamec.pdf>.



⁷⁵ SVĚTLÍK, J., *Marketing školy*, s. 116.

PŘÍLOHA 3 - Dotazník 1 – IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

- 1. Pohlaví**
- Muž
- Žena
- 2. Věk**
- do 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- více než 51 let
- 3. Délka Vaší pedagogické praxe**
- do 10 let
- 11 - 20 let
- 21 - 30 let
- více než 31 let
- 4. Délka Vaší praxe na řídicí pozici** (dle provedené pilotáže doplněno na vysvětlení - ZÁSTUPCE ŘEDITELE, ŘEDITEL)
- do 5 let
- 6 - 10 let
- 11 – 20 let
- více než 21 let
- 5. Vyberte správnou variantu**
- Jsem absolvent studijního programu Školský management
 - Jsem absolvent studijního programu Školský management, Centrum školského managementu UK Praha

- Jsem absolvent v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství
- Studuji program Školský management
- Studuji program Školský management, Centrum školského managementu UK Praha
- Studuji v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství
- Nejsem absolvent/ nestuduji

6. Základní škola je umístěna (dle provedené pilotáže doplněno na vysvětlení - vesnice do 3000 obyvatel, město více než 3000 obyvatel)

- Vesnice
- Město

7. Základní školu zřizuje

- MŠMT
- kraj
- obec
- právnická nebo fyzická osoba (soukromé základní školy).
- církev
- jiný

8. Počet všech zaměstnanců ve škole

9. Počet žáků v základní škole

PŘÍLOHA 4

Dotazník 2 – SOUČASNÝ STAV ORGANIZACE

Vyhodnoťte vaši organizaci s využitím níže uvedených stanovisek. Použijte hodnotící škálu od 1 do 5, přičemž hodnocení 1 bude znamenat, že dané stanovisko neodpovídá podmínkám organizace, vaše organizace se tak nechová, hodnocení na opačném konci (5) znamená, že jsou tato stanoviska v souladu s vaší organizací.

1. Pravidelně vyhodnocujeme trendy v oblasti společenské, ekonomické, politické a vývoje trhu.

2. Každý zaměstnanec se podílí na tvorbě strategie.

3. Každý má přístup k podnikovým informacím a databázím.

4. Informace o finančních dopadech jednotlivých kroků jsou k dispozici příslušným pracovníkům hned, jakmile jsou známy.

5. Organizační jednotky mají jasnou představu o svém vlastním účelu i o účelu ostatních organizačních jednotek.

6. V podniku je dobrá práce odměňována řadou různých způsobů, peněžitých i nepeněžitých.

7. Podnikové struktury jsou velmi pružné a rychle se přizpůsobují různým potřebám a úkolům.

8. Zcela přirozeně přinášejí zaměstnanci do podniku informace o vnějším prostředí, konkurentech, zákaznících apod. a sdílejí je s ostatními.

☐

9. Angažujeme se ve společném podnikání, abychom vyvinuli nové služby a naučili se od svých partnerů nové metody.

☐

10. Zaměstnanci nejsou obviňováni za špatné zprávy.

☐

11. Všichni jsou podporováni v úsilí učit se novým věcem a získávat nové schopnosti.

☐

12. Hledáme nové směry rozvoje experimentováním a realizací pilotních projektů.

☐

13. Důležité záměry jsou nejdříve projednány v nejširším plénu a potom realizovány.

☐

14. Informační technologie nejsou pouze prostředkem automatizace procesů, ale pomáhají nám společně realizovat nové věci.

☐

15. Zaměstnanci dobře chápou význam podnikových zdrojů i způsob jejich využívání.

☐

16. Různé organizační jednotky sdílejí informace a vypomáhají si svými

☐

dovednostmi, kdykoliv situace takovou potřebu vyvolá.

17. Většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování.

☐

18. Podnik podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizaci práce.

☐

19. Podnik vybudoval efektivní komunikační kanály pro sběr, zpracování a distribuci informací o vnějším prostředí.

☐

20. Často se scházíme s pracovníky jiných podniků, abychom si vyměnili informace a zkušenosti.

☐

21. Hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesního i osobního rozvoje.

☐

22. Podnik nabízí dostatek příležitostí a zdrojů k profesnímu rozvoji pracovníků (pracovníci mají otevřený přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu).

☐

CELKEM BODŮ:

☐

PRŮMĚR:

☐

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU 2

Skóre za jednotlivé charakteristiky učící se organizace proveden součtem bodového hodnocení vždy dvou stanovisek:

1 + 12	Učení jako součást formulace strategie (bodové hodnocení stanovisek č. 1. a 12.)
2 + 13	Participativní přístup (bodové hodnocení stanovisek č. 2. a 13.)
3 + 14	Informatika (bodové hodnocení stanovisek č. 3. a 14.)
4 + 15	Formativní účetnictví (bodové hodnocení stanovisek č. 4. a 15.)
5 + 16	Vnitřní výměna (bodové hodnocení stanovisek č. 5. a 16.)
6 + 17	Pružný systém odměňování (bodové hodnocení stanovisek č. 6. a 17.)
7 + 18	Podporující struktury (bodové hodnocení stanovisek č. 7. a 18.)
8 + 19	Sběr informací o vnějším prostředí (bodové hodnocení stanovisek č. 8. a 19.)
9 + 20	Inter-organizační učení (bodové hodnocení stanovisek č. 9. a 20.)
10 + 21	Atmosféra podporující učení (bodové hodnocení stanovisek č. 10. a 21.)
11 + 22	Příležitost osobního rozvoje pro každého (bodové hodnocení stanovisek č. 11. a 22.)

PŘÍLOHA 5

Dotazník 3 – UČENÍ V ORGANIZACI

Níže uvedená tvrzení ohodnot'te ve vztahu k vaší organizaci. K hodnocení využijte následující škály:

1 – vůbec neplatí

2 – platí jen velmi málo

3 – platí částečně

4 – platí do značné míry

5 – platí zcela

1. Lidé nemají obavy se vyjadřovat, není zde žádný strach z represí nebo ohrožení plynoucího z vyslovení nesouhlasu nebo jiného názoru.

2. Chyby jednotlivců nebo organizačních jednotek se využívají jako příležitost k poučení.

3. V organizaci je obecně sdílený názor, že vždy existuje lepší způsob, jak něco dělat.

4. V organizaci jsou podporovány a kultivovány otevřené produktivní diskuse a různorodost názorů.

5. Experimentování má výraznou podporu – je to součást vnitřní kultury.

6. Chyby jsou nazírány jako příležitost k růstu.

7. Existuje tu ochota porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení a vykonávání práce.

8. Řízení je inovativní, kreativní, s ochotou přijímat riziko.

☐

9. Kvalita pracovního života v naší organizaci se zlepšuje.

☐

10. V naší organizaci existují formální i neformální struktury podporující výměnu zkušeností a toho, co se pracovníci naučili, s ostatními.

☐

11. Naše organizace je chápána jako prostředí pro řešení problémů a učení.

☐

12. Učení je očekáváno a podporováno na všech úrovních a ve všech složkách organizace: u managementu, zaměstnanců, zájmových skupin vč. zákazníků.

☐

13. Lidé mají přehled o organizace, nad rámec svého pracovního místa nebo své specializace či funkce v organizaci, a své pracovní chování tomu přizpůsobují.

☐

14. Svoláváme porady, a na nich analyzujeme pokroky v učení, a ty využíváme k jasným, specifickým a permanentním strukturálním i organizačním změnám.

☐

15. Procedury a postupy aplikované v procesu řízení, které zastaraly a brání rozvoji jednotlivců i organizace, jsou odstraňovány a nahrazovány novými.

☐

16. Trvalé zlepšování je jednak očekáváno, jednak vnímáno s respektem.

☐

17. U každého pracovníka je přesně specifikován druh a rozsah školení, dalšího vzdělávání nebo tréninku, kterého se mu během roku dostane.

☐

18. Pracovníci na všech úrovních jsou pečlivě směřováni k hodnotným a relevantním zdrojům dalšího vzdělávání – uvnitř i mimo naši organizaci.

☐

19. Příležitosti k učení v organizaci jsou pravidelně rozvíjeny tak, aby všichni chápali odlišnost práce ostatních v souvislosti s vlastní prací.

☐

20. Manažeři na střední úrovni řízení hrají primární roli v zajištění procesu učení v rámci celé organizace.

☐

21. I nečekané události jsou přijímány jako příležitost k učení.

☐

22. Lidé v naší organizaci se těší na příležitosti, ve kterých mohou rozvíjet své kompetence i kompetence organizace jako celku.

☐

23. Systémy, struktury a procedury v naší organizaci jsou navrženy tak, aby byly dostatečně pružné, přizpůsobivé a reagovaly na vnitřní i vnější stimuly.

☐

24. Přestože je prostředí naší organizace komplikované, chaotické a rychle se rozvíjející, nepůsobí dojmem přetížení.

☐

25. V naší organizaci je hladina stresu na úrovni, která podporuje učení.

☐

26. Trvalé zlepšování je v naší organizace jak praktikováno, tak veřejně propagováno.

☐

27. Všichni v naší organizaci jsou srozuměni s rozdílem mezi školením, výcvikem a učením – školení a výcvik mohou probíhat, aniž by došlo k učení.

☐

28. Lidé v naší organizaci jsou vedeni k samostatnému učení a jsou jim k tomu poskytovány zdroje.

☐

29. V naší organizace probíhá formální program dalšího vzdělávání manažerů na střední úrovni řízení, směřující k rozvoji jejich schopností jako koučů a lídrů.

☐

30. Rozpoznání rozdílů mezi vlastním stylem učení a styly ostatních spolupracovníků je využíváno ke zlepšení komunikace i procesu organizačního učení.

☐

31. Manažeři berou v úvahu rozdíly ve stylech učení a způsobech rozvoje u svých podřízených.

☐

32. V naší organizaci mají pracovníci čas a příležitost poodstoupit od každodenních starostí a reflektovat to, co se v organizaci děje.

☐

33. K zajištění smysluplného učení je zpracováván plán a jsou alokovány adekvátní zdroje.

☐

34. Týmy jsou odměňovány za řešení, která jsou inovativní a překonávají zažitá paradigmata.

35. Manažeři mají odpovídající dovednosti pro sběr informací a rozvoj svých schopností potřebných k vyrovnávání se s náročným a měnícím se prostředím.

36. Manažeři v naší organizaci pomáhají pracovníkům v jejich osobním rozvoji a ve zlepšování jejich výkonnosti.

CELKME BODŮ:

PRŮMĚR:

VÝSLEDKY

Vyhodnocení dotazníků získáme zjištěním **průměru jednotlivých hodnocení** a na škále od 1 do 5 odhadnout, nakolik stávající kultura organizace podporuje učení. Účelem je získat dostatek informací o tom, co si myslí jednotlivci a skupiny o vlastní organizaci. Dotazník je vhodný použít ve více skupinách a výsledky uplatnit jako základ a východisko k diskusi o konceptu učící se organizace a jeho vztahu a případném přínosu pro vlastní organizaci. Toto jednoduché hodnocení může přinést zajímavé poznatky a názorovou různorodost v organizaci – ta by měla být využita a rozvíjena pro dobro organizace jako celku.

PŘÍLOHA 6 - Výsledky dotazníku učení v organizaci

OTÁZKA	ODPOVĚĎ	PŘEVAŽUJÍCÍ ODPOVĚĎ
Co jsem se naučil/-a?	komunikativnost	75 %
	chápaní spolupracovníků	15 %
	vnímání odlišností pracovníků	5 %
	řešení problémů	3 %
	jednat se všemi svými spolupracovníky s jistou mírou tolerance	2 %
Jak jsem se to naučila?	návštěva jiných organizací	46 %
	studium managementu	31 %
	školení	21 %
	přírozenou cestou s vývojem společnosti	1 %
	vzdělávání v oblastech práce s týmem	1 %
Jaké okolnosti mému učení pomohly?	zjištění, jak to dělají jinde	35 %
	potřeba orientovat se v problematice	32 %
	studium managementu	16 %
	nesoulad s názory některých pracovníků	12 %
	osobní zkušenosti s vyjádřením pravdy	5 %
Co se důsledkem mého učení změnilo?	postoj k druhým	54 %
	můj přístup v jednání mých kolegů	32 %
	řešení konkrétních situací	11 %
	přesné pojmenovávání věci, které nejsou v pořádku	2 %
	mám klid a pokoj	1 %
Co jsem odmítl/-a? Proč?	další studium - časové důvody	31 %
	zavedení konkrétních projektu - ztráta času	31 %
	nic, vše provedu - musím	22 %
	nevím	16 %
Faktory vnitřní pomocné	rodina	47 %
	nevím	28 %
	vlastní snaha	16 %
	chuť řešit problém	9 %
Faktory vnější pomocné	práce a pracovní pozice	46 %
	nevím	24 %
	vzniklé situace z jiných pracovišti	18 %
	lidé v organizaci	12 %
Faktory vnitřní bránící	soukromí	46 %

	uhájít si zbytek volného času	40 %
	nevím	12 %
	přílišná empatie	2 %
Faktory vnější bránící	nevím	68 %
	nedostatek času	29 %
	situace na pracovišti	3 %
Jaký efekt mělo vaše učení v organizaci?	vnímavější přístup ke kolegům kladné řešení problémů	44 %
	rozvoj osobnosti	32 %
	žádný	16 %
	společná práce v organizaci	8 %
Kdo jiný v organizaci ví, že jste se něco naučil/a?	zástupce ředitele školy	64 %
	zaměstnanci školy	31 %
	nevím	5 %
Naučila se organizace něco z vašeho učení?	ano, trochu	30 %
	ne	30 %
	nevím	20 %
	ano, ve velké míře	20 %

PŘÍLOHA 7

Dotazník 4 – UČENÍ PODPORUJÍCÍ KULTURU ORGANIZACE

Zde máte příležitost zhodnotit své vlastní učení a jeho vazbu na podmínky v organizaci. Učení v organizaci začíná u vás.

Přemýšlejte o své práci v časovém horizontu posledních šesti měsíců až jednoho roku a snažte se vybavit situaci, kdy jste se naučili něco o sobě, o své práci nebo o svých spolupracovnících. Nemusí to být nic zásadního, ale musí to být něco, co ve vás vyvolalo změnu: v tom, co víte, co děláte, jak chápete věci apod.

Pokud jste takovou událost identifikovali, odpovězte prosím na následující otázky:

1. Co jsem se naučil(a)?

2. Jak jsem se to naučil(a)?

3. Jako okolnosti (faktory) mému učení pomohly?

4. Co se důsledkem mého učení změnilo?

Nyní se pokuste vzpomenout si na situaci, kdy jste učení odmítli (např. ignorováním zpětné vazby nebo připomínek spolupracovníků). Možná jste trvali na tom, že budete něco dělat po svém v situaci, kdy jiní přijali nový postup. Nebo to bylo proto, že jste k učení nebyli ani vyzýváni, ani motivováni. Anebo jste prostě neměli čas. Ve vztahu k této události si položte následující otázky:

1. Co jsem odmítl(a)?

2. Proč jsem to odmítl(a)?

Zde – s oběma zkušenostmi v učení a ne-učení se pokuste určit ty faktory, které vám v učení bránily a které pomáhaly, a to jak vnější faktory, tak faktory uvnitř vás.

vnitřně – pomocné

vnitřní – bránící

vnější – pomocné

vnější – bránící

A nakonec – jaký efekt mělo vaše učení v organizaci?

Kdo jiný v organizaci ví, že jste se něco naučil(a)?

Naučila se organizace něco z vašeho učení?

- a) ano, ve velké míře
- b) ano, trochu
- c) ne
- d) nevím

PŘÍLOHA 8 - Výsledky dotazníku učení podporující kulturu vaší organizace

Matice učení podporující kulturu v základní škole F

	POPIS	A	B	C	D	E	F	G	H	CH	I	J	
1	Lidé nemají obavy se vyjadřovat, není zde žádný strach z represí nebo ohrožení plynoucího z vyslovení nesouhlasu nebo jiného názoru.	4	2	2	5	4	5	3	5	3	4	3	3,636364
2	Chyby jednotlivců nebo organizačních jednotek se využívají jako příležitost k poučení.	2	4	4	4	4	5	3	4	4	4	2	3,636364
3	V organizaci je obecně sdílený názor, že vždy existuje lepší způsob, jak něco dělat.	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3,181818
4	V organizaci jsou podporovány a kultivovány otevřené produktivní diskuse a různorodost názorů.	3	5	4	5	4	4	3	4	3	3	2	3,636364
5	Experimentování má výraznou podporu – je to součást vnitřní kultury.	2	4	5	4	3	4	3	1	4	3	2	3,181818
6	Chyby jsou nazírány jako příležitost k růstu.	2	4	6	3	3	5	3	3	5	4	3	3,727273
7	Existuje tu ochota porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení a vykonávání práce.	4	5	1	3	3	4	4	4	5	4	3	3,636364
8	Řízení je inovativní, kreativní, s ochotou přijímat riziko.	3	3	2	3	3	4	2	4	4	4	3	3,181818
9	Kvalita pracovního života v naší organizaci se zlepšuje.	3	3	4	4	3	5	3	5	2	3	4	3,545455
10	V naší organizaci existují formální i neformální struktury podporující výměnu zkušeností a toho, co se pracovníci naučili, s ostatními.	2	3	5	4	3	5	2	4	3	4	3	3,454545
11	Naše organizace je chápána jako prostředí pro řešení problémů a učení.	2	4	4	4	3	5	4	4	3	3	5	3,727273
12	Učení je očekáváno a podporováno na všech úrovních a ve všech složkách organizace: u managementu, zaměstnanců, zájmových skupin vč. zákazníků.	2	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3,363636
13	Lidé mají přehled o organizaci, nad rámec svého pracovního místa nebo své specializace či funkce v organizaci, a své pracovní chování tomu přizpůsobují.	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3,272727
14	Svoláváme porady, a na nich analyzujeme pokroky v učení, a ty využíváme k jasným, specifickým a permanentním strukturálním i organizačním změnám.	2	3	3	5	3	4	4	3	4	5	4	3,636364
15	Procedury a postupy aplikované v procesu řízení, které zastaraly a brání rozvoji jednotlivců i organizace, jsou odstraňovány a nahrazovány	2	4	1	3	4	4	3	5	3	3	2	3,090909

	novými.												
1 6	Trvalé zlepšování je jednak očekáváno, jednak vnímáno s respektem.	3	4	2	4	3	5	3	4	4	3	2	3,363636
1 7	U každého pracovníka je přesně specifikován druh a rozsah školení, dalšího vzdělávání nebo tréninku, kterého se mu během roku dostane.	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	2	3,181818
1 8	Pracovníci na všech úrovních jsou pečlivě směřováni k hodnotným a relevantním zdrojům dalšího vzdělávání – uvnitř i mimo naši organizaci.	3	3	5	4	4	5	4	2	3	4	4	3,727273
1 9	Příležitosti k učení v organizaci jsou pravidelně rozvíjeny tak, aby všichni chápali odlišnost práce ostatních v souvislosti s vlastní prací.	2	4	2	4	2	4	3	2	4	3	3	3
2 0	Manažeré na střední úrovni řízení hrají primární roli v zajištění procesu učení v rámci celé organizace.	1	2	2	3	4	5	4	1	3	3	5	3
2 1	I nečekané události jsou přijímány jako příležitost k učení.	1	4	2	3	3	4	3	1	3	3	4	2,818182
2 2	Lidé v naší organizaci se těší na příležitosti, ve kterých mohou rozvíjet své kompetence i kompetence organizace jako celku.	1	3	1	4	3	4	4	2	3	4	4	3
2 3	Systémy, struktury a procedury v naší organizaci jsou navrženy tak, aby byly dostatečně pružné, přizpůsobivé a reagovaly na vnitřní i vnější stimuly.	2	3	1	4	4	4	3	4	4	3	4	3,272727
2 4	Přestože je prostředí naší organizace komplikované, chaotické a rychle se rozvíjející, nepůsobí dojmem přetížení.	3	3	3	3	5	3	3	1	2	4	4	3,090909
2 5	V naší organizaci je hladina stresu na úrovni, která podporuje učení.	3	4	3	3	5	4	2	3	4	3	5	3,545455
2 6	Trvalé zlepšování je v naší organizaci jak praktikováno, tak veřejně propagováno.	2	4	3	4	4	5	3	3	3	4	3	3,454545
2 7	Všichni v naší organizaci jsou srozuměni s rozdílem mezi školením, výcvikem a učením – školení a výcvik mohou probíhat, aniž by došlo k učení.	1	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3,181818
2 8	Lidé v naší organizaci jsou vedeni k samostatnému učení a jsou jim k tomu poskytovány zdroje.	2	4	3	4	2	4	3	2	2	2	5	3
2 9	V naší organizaci probíhá formální program dalšího vzdělávání manažerů na střední úrovni řízení, směřující k rozvoji jejich schopností jako koučů a lídrů.	2	3	3	3	3	4	4	1	3	3	4	3

30	Rozpoznání rozdílů mezi vlastním stylem učení a styly ostatních spolupracovníků je využíváno ke zlepšení komunikace i procesu organizačního učení.	2	4	2	3	3	5	3	4	4	3	5	3,454545
31	Manažeři berou v úvahu rozdíly ve stylech učení a způsobech rozvoje u svých podřízených.	2	4	3	4	3	5	3	5	2	3	2	3,272727
32	V naší organizaci mají pracovníci čas a příležitost poodstoupit od každodenních starostí a reflektovat to, co se v organizaci děje.	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3,272727
33	K zajištění smysluplného učení je zpracováván plán a jsou alokovány adekvátní zdroje.	2	3	5	3	4	3	4	5	4	3	4	3,636364
34	Týmy jsou odměňovány za řešení, která jsou inovativní a překonávají zažitá paradigmatata.	3	4	4	3	2	5	4	5	4	3	3	3,636364
35	Manažeři mají odpovídající dovednosti pro sběr informací a rozvoj svých schopností potřebných k vyrovnávání se s náročným a měnícím se prostředím.	2	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3,272727
36	Manažeři v naší organizaci pomáhají pracovníkům v jejich osobním rozvoji a ve zlepšování jejich výkonnosti.	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3,454545
	PRŮMĚRNÉ HODNOCENÍ ZÁKLADNÍCH ŠKOL	2,33	3,58	3,06	3,67	3,28	4,31	3,17	3,22	3,36	3,42	3,42	

	1. KROK	2. KROK	3. KROK	4. KROK	5. KROK	6. KROK	7. KROK	8. KROK	9. KROK	10. KROK
1			5	5						
2			5	5		5				
3		4	4	4						
4			4		4		4	4		
5			4	4						
6			5	5		5				
7				4			4	4	4	4
8				4						4
9	5	5				5				
10					5		5	5		
11						5				
12		4	4		4	4				4
13					4				4	
14		4	4	4					4	
15									4	
16	5	5		5	5					
17					4					
18				5	5					
19					4	4	4	4	4	
20						5				
21		4	4	4						
22	4				4	4				4
23	4						4	4	4	4
24	3	3								3
25	4		4	4	4	4				
26	5							5		5
27						4				
28		4	4	4	4					
29			4		4	4				
30		5			5	5		5		
31		5			5	5		5		
32	4		4						4	
33						3			3	
34		5	5	5	5					
35	4					4	4	4	4	
36	4	0	4	4		4				
celkové skóre	42	48	64	66	66	70	25	40	35	28
dělitel	10	11	15	15	15	16	6	9	9	7
průměrná hodnota	4,2	4,36	4,27	4,4	4,4	4,38	4,17	4,44	3,89	4

PŘÍLOHA 9

Dotazník 5 – POSTOJ K RIZIKŮM

Pokuste se v odpovědích na následující otázky zhodnotit míru ochoty vaší organizace přijímat riziko:

1. Jaký je ve vaší organizaci obecný postoj pracovníků k riziku?

2. Zaznamenali jste ze strany organizace nějaké kroky, které by směřovaly ke zvýšení ochoty riskovat?

3. Uved'te příklady, ve kterých organizace bránila v ochotě přijmout riziko?

4. Které rysy organizační kultury podporují ochotu riskovat?

5. Které rysy v organizační kultuře riskování brání nebo ho potlačují?

6. Které jsou tři nejvýznamnější kroky, jež by organizace měla učinit, aby ochotu riskovat podpořila?

PŘÍLOHA 10 - Vyhodnocení dotazníku postoj k rizikům

OTÁZKA	PŘEVAŽUJÍCÍ ODPOVĚĎ	
1. Jaký je ve vaší organizaci obecný postoj pracovníků k riziku?	opatrný	66 %
	kladný	22 %
	záporný	8 %
	nevím	4 %
2. Zaznamenali jste ze strany organizace nějaké kroky, které by směřovaly ke zvýšení ochoty riskovat?	ano	51 %
	ne	45 %
	asi ne	1 %
	nevím	3 %
3. Uveďte příklady, ve kterých organizace bránila v ochotě přijmout riziko?	nevím	70 %
	řešení jednotlivých situací	25 %
	přijímání nových zaměstnanců bez doporučení nevím	3 %
	nerozumím	2 %
4. Které rysy organizační kultury podporují ochotu riskovat?	nevím	87 %
	ambice	5 %
	feminizace	6 %
	dravost	2 %
5. Které rysy v organizační kultuře riskování brání nebo ho potlačují?	strach	49 %
	obava	31 %
	nevím	15 %
	feminizace nevím	5 %
6. Které jsou tři nejvýznamnější kroky, jež by organizace měla učinit, aby ochotu riskovat podpořila?	bez nadřazených úředníků	49 %
	potlačení obav	34 %
	vlastní příklad	11 %
	nevím	6 %

PŘÍLOHA 11

Dotazník 6 – PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

U následujících 10 otázek vyberte vždy tu odpověď, která nejlépe vystihuje podmínky vaší organizace:

1. Sexistické a rasistické poznámky jsou běžné a manažeři je tolerují.

a) To u nás není problém.

☐

b) To u nás částečně problém je.

c) To je u nás velký problém.

2. Pochvala je mnohem vzácnější než kritika.

☐

a) To u nás není problém.

b) To u nás částečně problém je.

c) To je u nás velký problém.

3. K vlastní činnosti máme málo informací.

☐

a) To u nás není problém.

b) To u nás částečně problém je.

c) To je u nás velký problém.

4. Spolupracovníci vytvářejí konkurenční tlak vyvolávající práci přesčas.

☐

a) To u nás není problém.

b) To u nás částečně problém je.

c) To je u nás velký problém.

5. O dobro a zdraví pracovníků se příliš nedbá.

☐

a) To u nás není problém.

b) To u nás částečně problém je.

c) To je u nás velký problém.

6. Přiznání chyby nebo neúspěchu omezuje kariérové vyhlídky.

a) To u nás není problém.

b) To u nás částečně problém je.

c) To je u nás velký problém.

7. Všechna manažerská rozhodnutí jsou zdůvodňována finančními ukazateli.

a) To u nás není problém.

b) To u nás částečně problém je.

c) To je u nás velký problém.

8. Mezi jednotlivými stupni v řídicí hierarchii se dělají velké rozdíly, včetně různých výhod a požitků.

a) To u nás není problém.

b) To u nás částečně problém je.

c) To je u nás velký problém.

9. Na manažerských postech není různorodost – jsou většinou muži, bílí Češi.

a) To u nás není problém.

b) To u nás částečně problém je.

c) To je u nás velký problém.

10. Je velmi obtížné přimět někoho, aby vám naslouchal.

a) To u nás není problém.

b) To u nás částečně problém je.

c) To je u nás velký problém.

CELKEM BODŮ

VYHODNOCENÍ

za každé:

- a) připočítejte 0,
- b) připočítejte 1,
- c) připočítejte 2.

Minimální skóre je 0, maximální 20.

SKÓRE

0 – 5: vaše organizace je relativně zdravá, ačkoli zde mohou existovat určité problémy, které by vyžadovaly další pozornost.

6 – 12: vaše organizace je relativně toxická – toxická do té míry, že je výkonnost některých lidí zhoršena

13 – 20: vaše organizace je ve stavu, kdy není vhodná pro lidské bytosti.

**PŘÍLOHA 12 - Vyhodnocení dotazníku pracovní prostředí v základních školách
v okrese Hradec Králové**

	TVRZENÍ	A	B	C	D	E	F	G	H	CH	I	J
1.	Sexistické a rasistické poznámky jsou běžné a manažeři je tolerují.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	Pochvala je mnohem vzácnější než kritika.	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
3.	K vlastní činnosti máme málo informací.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
4.	Spolupracovníci vytvářejí konkurenční tlak vyvolávající přesčas.	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	2
5.	O dobro a zdraví pracovníků se příliš nedbá.	1	0	2	0	1	0	2	0	0	1	1
6.	Přiznání chyby nebo neúspěchu omezuje kariérové vyhlídky.	1	1	2	0	1	0	1	0	0	1	0
7.	Všechna manažerská rozhodnutí jsou zdůvodňována finančními ukazateli.	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1
8.	Mezi jednotlivými stupni v řídicí hierarchii se dělají velké rozdíly.	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
9.	Na manažerských postech není různorodost – jsou většinou muži, bílí Češi.	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1
10.	Je velmi obtížné přimět někoho, aby vám naslouchal.	2	1	0	0	2	1	0	0	1	1	1
	SOUČET	10	5	8	2	9	1	7	0	4	7	6

PŘÍLOHA 13

Dotazník 7 – KILMANN – SAXTONOVY KULTURNÍ MEZERY

Pokyny k vyplnění:

1. kroužkem označte současný stav, kroužek umístěte do vybraného pole
2. křížkem označte stav, o kterém si myslíte, že by bylo dobré, aby ho škola dosáhla

	Faktor	1	2	3	4	5
1	PRIORITY ŠKOLY	Není jasné, jaké priority škola má ani jak jich chce dosáhnout.	O prioritách školy a o tom, jak jich chce dosáhnout je možné se jen domýšlet.	Jsou známy priority školy, ale ne cesty, kterými se je snaží uskutečnit.	Priority školy i cesty k jejich uskutečnění jsou dostatečně známé.	Jsou známy priority školy i způsoby, kterými je chce naplňovat, je možnost se k nim vyjadřovat.
2	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	Vedení školy nemá důvěru.	Důvěra ve vedení školy je nízká.	Vedení školy má průměrnou (částečnou) důvěru.	Vedení školy má ve většině věcí důvěru.	Vedení školy má vysokou důvěru.
3	PŘEVLÁ-DAJÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	Nemám možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování o věcech, které souvisí se vzděláváním mého dítěte ve škole.	Mám omezené možnosti vyjádření se k problémům, které se vztahují ke vzdělávání mého dítěte, názory rodičů se berou v úvahu jen zřídka.	Rodiče mají možnost se k věcem vyjádřit, někdy je to bráno v úvahu při rozhodování o řešení problémů.	Ve škole se obvykle k názorům rodičů hodně přihlíží, jsou využívány při rozhodování.	Rodiče mají vždy možnost vyjádřit se k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech shody mezi pohledy rodiny a školy.
4	REŽIM ŠKOLY A ORGA-NIZAČNÍ STRUKTURA	O nějakém režimu školy a její organizační struktuře nelze vůbec mluvit.	Škola má pouze formální režim a organizační strukturu, jedno ani druhé není dodržováno.	Režim a struktura školy mají problémy, klady i zápory.	Dobrý režim i struktura školy, ve většině případů všichni vědí na koho se obrátit s konkrétním problémem.	Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim i struktura pomáhá vzdělávání i informovanosti.
5	ZAMĚŘENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	Ve škole je velmi nízká orientace na výkon studentů i zaměstnanců.	Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou ve škole to hlavní.	Výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy méně.	Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost.	Škola je vysoce orientovaná na výkon, plnění úkolů se velmi sleduje.

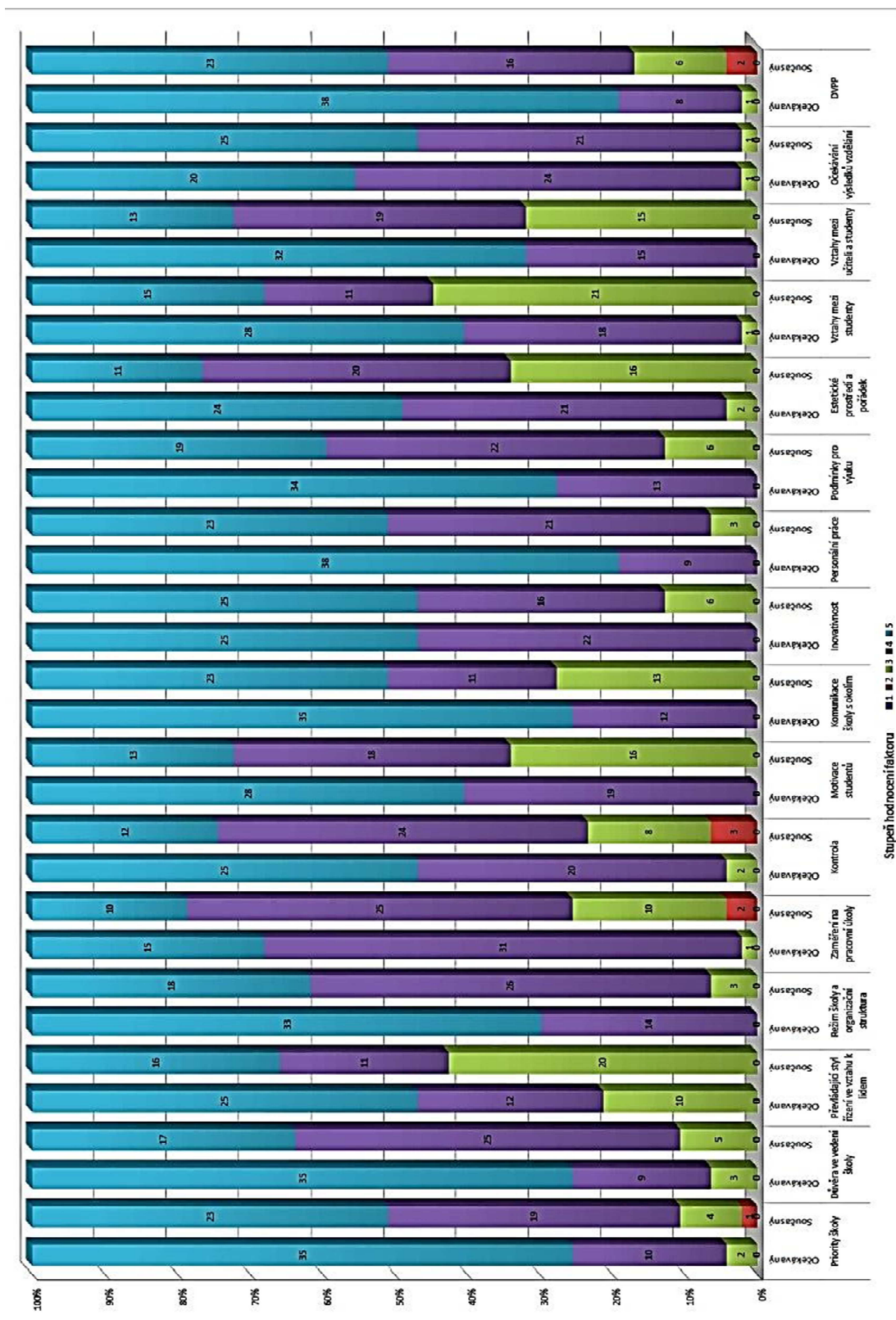
6	KONTROLA	Chybí účinná kontrola téměř všeho a všech.	Kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků.	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny.	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problémů, nejen viníci.	Kontrola je systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin i na prevenci, postihuje vše, její výsledky jsou zveřejňovány.
7	MOTIVACE STUDENTŮ	Motivaci se nepřikládá žádný význam.	Studenti jsou školou minimálně motivováni ke studiu.	Motivace studentů školou je průměrná.	Motivace je na dobré úrovni.	Motivace ve škole vede k vysokému nasazení, má systém.
8	KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	Komunikace školy s rodiči je nedostatečná, vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění.	Škola se jí věnuje málo, je podprůměrná	Je asi dostatečná, jsou zde příležitosti ke zlepšení.	Je dobrá, zaměřená především na rodiče.	Velmi kvalitní, škola věnuje velkou pozornost komunikaci s rodiči i dalšími partnery.
9	INOVATIVNOST	Projevy inovativnosti prakticky nejsou, škola nové věci nepodporuje.	Škola zavádí jen ty novinky, které musí.	Inovativnost je jen průměrná.	Inovativnost školy je všude patrná, nové věci, postupy, přístupy škola oceňuje.	Mimořádná inovativnost, škola je považována za průkopníka.
10	PERSONÁLNÍ PRÁCE	Složení pedagogického sboru není kvalitní a nevyvíjí se.	Složení pedagogického sboru není kvalitní, ale pomalu se mění k lepšímu.	Pedagogický sbor je rovnoměrně složen z kvalitních a nekvalitních pracovníků.	Většina pedagogů školy je kvalitních, někteří jsou nekvalitní.	Všichni pedagogičtí zaměstnanci školy jsou kvalitní.
11	PODMÍNKY PRO VÝUKU	Velmi špatné, neodpovídají potřebám	Špatné, v určitých případech neodpovídají	Průměrné, něco by mohlo být určitě i lepší	Škola je dobře vybavená	Vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu do určité míry individuální požadavky
12	ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK	Velmi špatná estetická úroveň, nepořádek a špína	Špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	Vcelku dobrá estetická úroveň i čistota	Velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	Výjimečná estetická úroveň i hygienické vybavení
13	VZTAHY MEZI STUDENTY	Mezi studenty školy jsou špatné vztahy, některé nepřátelské	Vztahy mezi studenty nejsou vyrovnané, jejich spolupráce je nízká.	Vztahy mezi studenty umožňují potřebnou spolupráci.	Vztahy jsou dobré, studenti spolupracují.	Ve škole panují výborné vztahy a atmosféra důvěry, to přispívá k dobrým výsledkům.

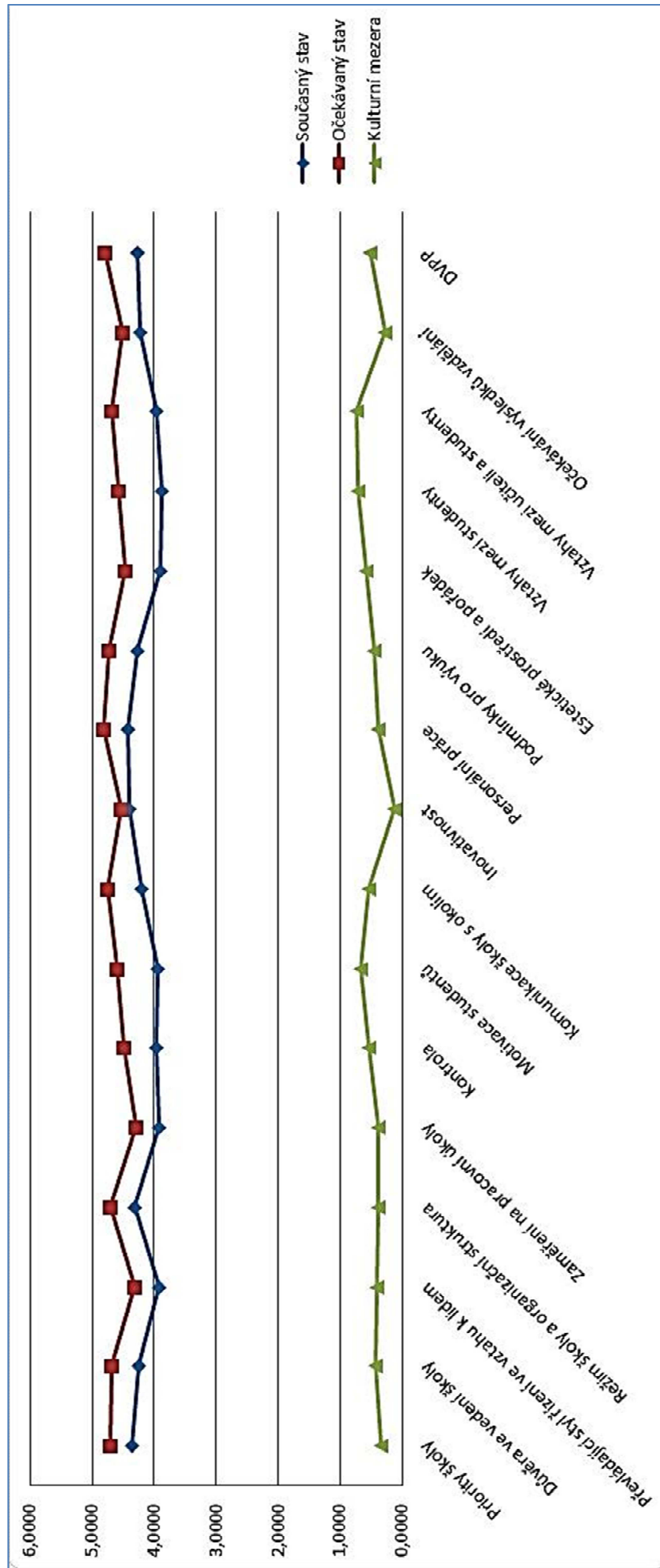
14	VZTAHY MEZI UČITELI A STUDENTY	Vztahy mezi učiteli a žáky jsou špatné, vyskytují se i závažné problémy.	Vztahy mohou být lepší, často se vyskytují problémy.	Vztahy mezi studenty a učiteli jsou průměrné, někdy velmi dobré, jindy velmi špatné.	Dobré vztahy přispívají k pohodě při výuce.	Výborné vztahy a atmosféra důvěry přispívají k dobrým výsledkům.
15	OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ	Škola neočekává od studentů dobré výsledky.	Škola má nízké očekávání výsledků vzdělávání.	Škola očekává od studentů dosažení průměrné úrovně vzdělání.	Od studentů se očekává dosažení nadprůměrných výsledků vzdělání.	Škola od studentů očekává dosažení vynikajících výsledků vzdělávacích výsledků.
16	DVPP	Dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků ve škole neprobíhá.	Pedagogičtí pracovníci jsou seznamováni s existující nabídkou vzdělávacích akcí, které organizují externí organizace.	Škola podporuje účast pedagogických pracovníků na vzdělávacích akcích, které organizují externí organizace.	Škola částečně zohledňuje požadavky pedagogických pracovníků na další vzdělávání.	Ve škole existuje fungující systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, který pokrývá jak potřeby školy, tak i zájem jednotlivých pedagogů.

**PŘÍLOHA 14 - Vyhodnocení dotazníku Kilmann - Saxtonovy kulturní mezery
v ZŠ F**

Počet respondentů [R]		kontrola		1		2		3		4		5		celkem		celkem		kulturní mezera									
47		O	X	O	b.	X	O	b.	X	O	b.	X	O	b.	X	O	X	O/R	X/R								
1	Priority školy	47	47	0	0	0	1	2	0	4	12	2	6	19	76	10	40	23	115	35	175	205	221	4,36	4,70	0,34	
2	Důvěra ve vedení školy	47	47	0	0	0	0	0	0	5	15	3	9	25	100	9	36	17	85	35	175	200	220	4,26	4,68	0,43	
3	Převládající styl řízení ve vztahu k lidem	47	47	0	0	0	0	0	0	20	60	10	30	11	44	12	48	16	80	25	125	184	203	3,91	4,32	0,40	
4	Režim školy a organizační struktura	47	47	0	0	0	0	0	0	3	9	0	0	26	104	14	56	18	90	33	165	203	221	4,32	4,70	0,38	
5	Zaměření na pracovní úkoly	47	47	0	0	0	2	4	0	10	30	1	3	25	100	31	124	10	50	15	75	184	202	3,91	4,30	0,38	
6	Kontrola	47	47	0	0	0	0	3	6	0	8	24	2	6	24	96	20	80	12	60	25	125	186	211	3,96	4,49	0,53
7	Motivace studentů	47	47	0	0	0	0	0	0	16	48	0	0	18	72	19	76	13	65	28	140	185	216	3,94	4,60	0,66	
8	Komunikace školy s okolím	47	47	0	0	0	0	0	0	13	39	0	0	11	44	12	48	23	115	35	175	198	223	4,21	4,74	0,53	
9	Inovativnost	47	47	0	0	0	0	0	0	6	18	0	0	16	64	22	88	25	125	25	125	207	213	4,40	4,53	0,13	
10	Personální práce	47	47	0	0	0	0	0	0	3	9	0	0	21	84	9	36	23	115	38	190	208	226	4,43	4,81	0,38	
11	Podmínky pro výkon	47	47	0	0	0	0	0	0	6	18	0	0	22	88	13	52	19	95	34	170	201	222	4,28	4,72	0,45	
12	Estetické prostředí a pořádek	47	47	0	0	0	0	0	0	16	48	2	6	20	80	21	84	11	55	24	120	183	210	3,89	4,47	0,57	
13	Vztahy mezi studenty	47	47	0	0	0	0	0	0	21	63	1	3	11	44	18	72	15	75	28	140	182	215	3,87	4,57	0,70	
14	Vztahy mezi učiteli a studenty	47	47	0	0	0	0	0	0	15	45	0	0	19	76	15	60	13	65	32	160	186	220	3,96	4,68	0,72	
15	Očekávání výsledků vzdělání	47	45	0	0	0	0	0	0	1	3	1	3	21	84	24	96	25	125	20	100	212	199	4,51	4,23	0,28	
16	DVPP	47	47	0	0	0	0	2	4	0	6	18	1	3	16	64	8	32	23	115	38	190	201	225	4,28	4,79	0,51

Kulturní mezera





**PŘÍLOHA 16 - Další vzdělávání zaměstnanců základní školy F 2014/2015 1.
pololetí**

Jméno	Datum	Čas	Název akce	Cena
ŘEDITEL ZŠ	19.11.2014	-	Mensa pro rozvoj nadání – spolupráce s V. Fořtíkem	580
	3. - 4.10.2014	-	Polytechnická výchova v MŠ	0
	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
ZÁSTUPKYNĚ ZŠ	19.11.2014	-	Mensa pro rozvoj nadání	580
	27.11.2014	-	Dyskorunka Praha	0
	3. - 4.10.2014	-	Polytechnická výchova v MŠ	0
	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
PEDAGOG 1	září - červen	-	Lektoři a mentoři konstruktivistického vzdělávání v oblasti přírodovědné gramotnosti	0
	16.1.2015	8.5 - 15.30	Výživová péče o zvířata v ZOO	650
	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
PEDAGOG 2	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
PEDAGOG 3	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
PEDAGOG 4	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
PEDAGOG 5	16.1.2015	9.00 - 13.00	Matematika pro všechny – nadané dítě	550
PEDAGOG 6	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
PEDAGOG 7	září - červen	-	Psychologie PdF UK Praha	0
	září - červen	-	Bakalářské studium- řízení sboru, hudební kultura	0
PEDAGOG 8	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
PEDAGOG 9	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
PEDAGOG 10	-	-	-	-
PEDAGOG 11	29.9.2014	8.00 - 14.00	Čtenářská gramotnost v environmentální výchově	0
	16. - 17.10.2014	-	Člověk v tísní - projekt kvalita, nebo kvantita	0
	8. - 9.1.2015	-	Člověk v tísní - projekt kvalita, nebo kvantita	0
	11.11.2014	13.00 - 17.00	Laboratorní cvičení	550
	8.12.2014	9.30 - 15.00	Poznávání živé i neživé přírody prostřednictvím pokusů	0
	září - červen	-	Mentor Ekoškoly	0
PEDAGOG 12	září - červen	-	Etická výchova, UPOL	0
	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
	září - červen	-	Člověk v tísní - projekt kvalita, nebo kvantita	0
PEDAGOG 13	září - červen	-	Etická výchova, UPOL	0
	září - červen	-	Školský management PdF UK Praha	0
	září - červen	-	Člověk v tísní - projekt kvalita, nebo kvantita	0
PEDAGOG 14	září - červen	-	Rozšiřující studium - zeměpis PdF UHK	8 000
PEDAGOG 15	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
PEDAGOG 16	9.12.2014	13.00 - 17.00	Drobné pomůcky do výuky matematiky	500
	22.1.2015	9.00 - 14.00	Jak pracovat s dyskalkulií a hypokalkulií	550
	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0

PEDAGOG 17	11.9.2014	13.00 - 17.00	Sfumato	0
	1. - 3.12.2014	13.30 - 18.30	Sfumato	0
PEDAGOG 18	-	-	-	-
PEDAGOG 19	-	-	-	-
PEDAGOG 20	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
PEDAGOG 21	-	-	-	-
PEDAGOG 22	září - červen	16.00 - 18.00	Elixír do škol - rozvoj přírodovědných oborů - fyzika	0
PEDAGOG 23	září - červen	pátek 8.00-14.00	Rozšiřující studium - německý jazyk pro SŠ	16000
	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
PEDAGOG 24	září - červen	13.00 - 17.00	Otevíráme dveře pro nové lektory a mentory - JOB	0
	16.10.2014	9.00 - 15.30	Tvorba rekl. a propagačních materiálů prostřednictvím SW-programu MS Publisher	500
	26.11.2014	-	Netradiční pomůcky v hodinách matematiky a českého jazyka	0
PEDAGOG 25	září - červen	-	Rozšiřující studium Aj PdF UHK	0
PEDAGOG 26	srpen - září	-	Základy lektorských dovedností	0
	11.9.2014	-	Sfumato	0
	1. - 3.12.2014	13.30 - 18.30	Sfumato	0
PEDAGOG 27	-	-	-	-
VYCHOVATEL 1	8.11.2014	-	Konference ŠD	550
	1. - 3.12.2014	13.30 - 18.30	Sfumato	0
VYCHOVATEL 2	-	-	-	-
VYCHOVATEL 3	20.9.2014	14.00 - 18.00	Spolupráce školy a rodičů, podpora vzdělávání dětí, SPU a další úzce související problémy	580
	8.11.2014		Konference ŠD	550
	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
VYCHOVATEL 4	-	-	-	-
VYCHOVATEL 5	-	-	-	-
ASISTENT 1	září - červen	-	Studium pedagogiky b) vychovatel nebo asistent pedagoga se středním vzděláním	8800
	15.12.2015	15.30 - 19.00	Zdravotnický kurz	0
ASISTENT 2	-	-	-	-
ASISTENT 3	-	-	-	-
PROVOZNÍ ZAMĚSTNANCI + ŠJ	-	-	-	-
Všichni	28.9.2014	14.00 - 17.30	PhDr. Jan Svoboda - Vztahy, poznej sám sebe.	5000
Pedagogové+ veřejnost	22.10.2014	-	prof. MUDr. Roman Prymula, CSc.,PhD. - Očkovat ano nebo ne	0
Vybraní (20)	prosinec	-	Tablety do škol	0
Pedagogové + veřejnost	15.12.2014	-	Zdravověda - MUDr. Milan Brázdil	6000
Vybraní (24)	duben - květen 2015	-	Program ALF - tvorba interaktivních testů	23029,00
Vybraní (21)	leden - červen	-	Mentor minimalizace šikany	0
Pedagogové+ veřejnost	25.1.2015	17.00 - 20.00	PhDr. Lidmila Pekařová - Jak vychovat slušného člověka ve věku 6 - 15 let	6500